ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

INSTITUTO DE CIENCIAS HUMANÍSTICAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE ECONOMÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

TESIS DE GRADO

"LAS FRANQUICIAS NACIONALES EN EL MERCADO ECUATORIANO: VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE SU APLICACIÓN DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL INVERSIONISTA COMO DEL CONSUMIDOR. CASOS: DOCUCENTRO, YOGURT PERSA, PERFUMANÍA BIBI´S."

Previo a la obtención del título de Economista con Mención en Gestión Empresarial, Especialización Marketing.

Autoras:

Fátima Vanessa Díaz Monar

María Auxiliadora Flores Ávila

Guayaquil – Ecuador

Enero del 2002

AGRADECIMIENTO

A todas las personas que nos apoyaron incondicionalmente y compartieron con nosotras sus conocimientos y experiencias.

Gracias.

Fátima Mariuxi

DEDICATORIA

A nuestros padres por haber sido nuestro principal soporte y por los esfuerzos que hicieron por nosotras y que ahora rinden sus frutos, abriéndonos las puertas para experimentar lo que verdaderamente implica la vida.

Los queremos mucho.

Fátima Mariuxi

DEDICATORIA

A Nando, cuyo comportamiento y actitudes fueron la motivación para el inicio de esta tesis, dándome su apoyo y compañía siempre.

Te quiero mucho

Fátima

TRIBUNAL DE GRADO

ING. OMAR MALUK SALEM
PRESIDENTE

ING. COM. BOLÍVAR PASTOR
DIRECTOR

EC. LEONARDO ESTRADA
VOCAL

ING. MARÍA ELENA MURRIETA
VOCAL

DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Grado nos corresponde exclusivamente y el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral.

Fátima Vanessa Díaz Monar María Auxiliadora Flores Ávila

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO **PÁGINA**

CAPITULO II

LAS FRANQUICIAS NACIONALES

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA

PÁGINA

DOCUCENTRO

ÍNDICE DE CUADROS

INTRODUCCIÓN

En los últimos años el sistema de negocios por franquicias (franchising) alcanzó un explosivo desarrollo gracias a la globalización de la economía de las naciones orientadas a una creciente apertura en este proceso de transformación del capitalismo.

El sistema de franquicias constituye una de las maneras más rápidas y efectivas de expansión sin necesidad de realizar inversiones de capital y recursos humanos de manera directa, convirtiéndose en una de las opciones de crecimiento que muchas empresas reconocidas y aceptadas en sus líneas de negocios están adoptando.

Aunque la situación de los países latinoamericanos difiere bastante entre sí, en algunos como México, Argentina y Brasil este tipo de franquicias ya existe. El boom de las franquicias se ha expandido por todos los rincones ; por ejemplo, en los últimos cinco años el sistema de franquicias en Chile experimentó un crecimiento promedio del 30%, una cifra que la posiciona bien en el proceso de expansión de este negocio en América Latina.

En el Ecuador existen líneas de productos y servicios bajo la modalidad de franquicias desde hace algunas décadas como Burger King, Kentucky Fried Chicken, firmas consultoras como Deloitte & Touche, entre otras, que constituyen montos de inversión demasiado altos para el denominador común de inversionistas ecuatorianos.

El boom y los beneficios son tal que a nivel mundial las empresas locales están franquiciando, comenzando por sus propios países, pero no es sino hace unos cuantos años que empresas locales reconocidas están ofreciendo sus franquicias como una forma de crecimiento para montos de inversión pequeños y accesibles para la mayoría de los ecuatorianos, como en el caso de Panadería California que ha proliferado a lo largo de la ciudad de Guayaquil, Churrín Churrón que ha vendido su franquicia dentro y fuera de la ciudad, Yogurt Persa que es el que más apogeo tiene debido a sus precios, promociones y productos, Docucentro que es una sucursal de Xerox pionera en otorgar franquicia, Perfumanía Bibi´s que es reconocida en su mercado y que piensa expandir su producto a través de la venta de franquicias, entre otras.

Es necesario pues, analizar este mercado ya que es una fuente de oportunidades por lo que hemos decidido emprender un análisis en el cual estableceremos si es conveniente para el mercado nacional la expansión de este sistema ; para lo cual es necesario conocer que la franquicia tiene varias ventajas sobre los minoristas independientes, siendo éstas :

- Reputación
- Capital de trabajo
- Experiencia
- Asistencia gerencial
- Utilidades
- Motivación

La motivación del franquiciado principalmente es beneficiarse de la experiencia, de la notoriedad y de la garantía, unidas a la imagen de marca del franquiciador.

Las motivaciones del franquiciador para crear una franquicia son esencialmente las siguientes :

- Tener acceso a una nueva fuente de capitales, sin perder o diluir el control del sistema de marketing.
- Evitar los gastos fijos elevados que implican generalmente un sistema de distribución para almacenes propios.
- Cooperar con los distribuidores independientes, pero altamente motivados por ser propietarios de sus negocios.
- Cooperar con los hombres de negocios locales bien integrados en medio de la ciudad, de la región o del país.

- Crear una nueva fuente de ingresos basada en el saber hacer técnico comercial que se posee.
- Realizar un aumento rápido de las ventas, teniendo el éxito de un efecto **bola de nieve.**
- Beneficiarse de las economías de escala gracias al desarrollo del sistema de franquicia.

La globalización ha abierto puertas para hacer negocios más rápida y fácilmente no solo a nivel internacional sino también a nivel nacional, las franquicias ecuatorianas están proliferando de forma rápida especialmente porque con poco capital se puede obtener un negocio de nombre conocido lo que le proporciona una aparente minimización en cuanto a « riesgos » de fracaso.

Sin embargo, junto con esta corriente franquiciante se ve que las franquicias locales están abarcando el mercado de la oferta en nuestro medio, pero ¿cuán ventajoso puede resultar para el inversionista pequeño ajustarse a un contrato de exigencias y requerimientos como el de las franquicias especialmente en un mercado depresivo como el nuestro?; los inversionistas están conscientes y preparados para cumplir metas y objetivos monetarios predefinidos.

El hecho de que un producto o servicio tenga años ofreciéndose en el mercado no es suficiente para determinar que puede crearse una franquicia de éste, existen una serie de corrientes de mercadeo como los gustos y preferencias y las tendencias del mercado local que hay que analizar antes de optar por convertir una tradición o monopolio en una franquicia.

En nuestro medio donde la informalidad predomina a la formalidad se hace necesario conocer si tanto el franquiciador como el franquiciante están preparados para cumplir las condicionantes contractuales de este sistema.

El poseer una franquicia involucra una serie de condicionantes a las que el franquiciante debe someterse no sólo desde el punto de vista técnico, de imagen, de publicidad. etc., a los que el inversionista ecuatoriano no está habituado ya que la tendencia es administrar a libre albedrío.
Siendo así, es a través del desarrollo de nuestra tesis que buscaremos respuestas, analizando las ventajas y desventajas de implementar el sistema de franquicias en nuestro medio, para lo que es necesario establecer cualitativamente lo que el mercado ecuatoriano conoce acerca de la obtención de franquicias como un mecanismo menos riesgoso de inversión, también se debe comprender la operatividad y funcionabilidad del concepto de franquicia en nuestro medio estableciendo la tendencia del mercado inversionista ecuatoriano hacia este sistema de inversión ; para lo que determinaremos si los productos y servicios franquiciantes nacionales tienen real aceptación del mercado consumidor, ayudándonos de una evaluación económica que revele la ventaja o desventaja de adquirir una franquicia y que justifique la inversión.

CAPÍTULO I

LAS FRANQUICIAS

Todos hemos oído hablar de las franquicias e incluso somos clientes de muchas de ellas, pero ¿qué es una franquicia realmente?, ¿qué hay detrás de este nombre?, ¿cómo se articula?. Para estos días de grandes comercializaciones, nuevos y emprendedores inversionistas buscan la manera de montar un negocio que involucre riesgos y costos bajos, asegurándose una aceptación casi inmediata del producto y/o servicio ofrecido.

Nuestro objetivo en este capítulo se fundamentará en describir la riqueza de este sector y la distribución de productos y/o servicios al mercado alcanzando las expectativas que éste requiere.

Siendo en la actualidad tan evidente la aceptación de las franquicias en nuestro medio es necesario conocer más a fondo lo que este negocio encierra, analizando cuidadosamente esta situación de crecimiento empezaremos aclarando el panorama con el siguiente contenido.

1.1 DEFINICIÓN DE FRANQUICIA

Para entender mejor el significado de franquicia a continuación detallamos algunas definiciones de varios autores:

- Según Meyer, H. en su libro titulado Marketing**,** ventas al por menor define las franquicias, concesiones o licencias, como un acuerdo contractual mediante el cual una compañía matriz (franquiciante) le concede a una pequeña compañía o un individuo (franquiciado) el derecho de hacer negocios en condiciones específicas.

Lo dicho anteriormente, nos permite resumir de forma simple, que un franquiciador tiene el derecho de nombre o de marca registrada y le vende el derecho a un franquiciado; conociendo esto como licencia de producto.

En la forma más compleja, el formato de licencia de negocio es una relación más amplia y continua que existe entre dos partes, donde a menudo comprende un rango completo de servicios, incluyendo selección de sitio, entrenamiento, suministro de productos, planes de marketing y también financieros.

- Al contrario Kennedy, sostiene que las franquicias es un privilegio otorgado por un organismo gubernamental a un individuo, a una sociedad colectiva o a una sociedad anónima, para usar una sociedad pública, una calle o una carretera, o el espacio por encima o por debajo de la calle o carretera. La franquicia puede ser por un término fijo de años, por un período indeterminado o a perpetuidad.
- Según Phillips Kothler en su libro titulado Dirección de la Mercadotecnia, establece como concepto de franquicia o concesionamiento como un convenio con el concesionario en el mercado extranjero, ofreciendo el derecho de utilizar el proceso de fabricación, la marca, la patente, el secreto comercial y otros puntos de valor, a cambio de honorarios o regalías.

Tomando en cuenta estos tres conceptos podemos resumir lo que es un contrato de franquicia como una técnica de desarrollo que permite a una empresa, la franquiciante, dar por medio de este contrato un conjunto de derechos que van desde la propiedad industrial o intelectual relativos a marcas, nombres comerciales, enseñas comerciales, modelos de utilidad, diseños, derechos de autor, Know How a una tercera persona, sea natural o jurídica, con el objeto de obtener rendimientos económicos de la reventa de productos o la prestación de servicios a usuarios finales.

- **TÉRMINOS RELACIONADOS CON LA DEFINICIÓN DEL SISTEMA**

Es importante conocer los términos que se encuentran dentro de un contrato de franquicia para lograr entender las normas a las que se va a estar sujeto, los cuales se detallan a continuación:

Franquicia como contrato

Se entiende la franquicia como el perfeccionamiento de una negociación o cesión de derechos y obligaciones referentes a la operación y funcionamiento de unidades comerciales o puntos de venta sobre un territorio específico y bajo unas condiciones especiales.

Franquicia como unidad prestadora de servicios o punto de venta

Conjunto de elementos físicos visibles, en otras palabras del establecimiento y su forma de funcionamiento.

Franquicia como sistema de organización empresarial

Comprende todos los elementos integrantes, tales como: Franquiciante, franquiciado, Know How, marcas, proveedores, contratos y demás partes en esta forma de hacer negocios, de sus métodos de administración,

Franquiciante o franquiciador

Es el empresario y/o la empresa que cede los derechos, directa o indirectamente a otros para explotar y comercializar productos y servicios, durante un período de tiempo determinado, recibe contraprestación financiera por ello y adquiere una serie de obligaciones con el franquiciado en cuanto apoyo y asistencia para el desarrollo del negocio.

Los derechos otorgados van desde el uso de un emblema o marca comercial hasta la transferencia de tecnología y conocimientos específicos, parcial o continuamente a través del tiempo.

El franquiciado

Es la persona o empresario independiente que adquiere los derechos cedidos por el franquiciante y contrae ciertas obligaciones con éste para la explotación de un negocio propio a través de una o más unidades franquiciadas.

El Know How y la asistencia técnica

Es la transmisión del modelo de gestión que se ha desarrollado durante la evolución del sistema de franquicias o de la operación de unidades propias. Es la forma de hacer las cosas, es cómo ha funcionado el negocio en otras unidades, incluye los procesos necesarios para la operación del establecimiento. Se transmite por medio de manuales, asesoría y el entrenamiento permanente que existe en algunas clases de franquicias.

Contraprestaciones financieras

Son los pagos que el franquiciado realiza en retribución al uso de los derechos cedidos por el franquiciante, estos son principalmente:

- Derechos de entrada o "Franchise fee"
- Pago por el uso continuado de rótulos, marcas, patentes y conocimiento, denominado regalías o "royalties"
- Aporte a fondos comunes de la cadena.

Las marcas

Son los nombres, signos o imágenes comerciales que usan los productores o distribuidores para diferenciar sus productos o servicios de los demás y por los cuales son distinguidos. Estos pertenecen a quienes han registrado debidamente ante los organismos competentes (OPI), como pertenencia pueden ser vendidos, arrendados o cedidos a terceros, en el caso de la franquicia a los franquiciados.

Sistema de Franquicia o Franchising

Desde el punto de vista del franquiciante, es un sistema que forma parte crucial para la expansión de su empresa en el mercado; utilizando las franquicias para expandir su distribución de servicios o productos a través de las tiendas al por menor, o detallistas, de empresarios independientes usando las marcas o servicios, las técnicas de mercadeo y control del negocio en expansión a cambio de regalías.

Desde el punto de vista legal, es un sistema de mercado que involucra la participación legal de dos partes que son el franquiciante y el franquiciado. Bajo este contrato una persona natural o jurídica, franquiciante, concede a otra de igual naturaleza, franquiciado, por un tiempo determinado, el derecho de usar su marca o nombre comercial, transmitiéndole la filosofía y el conocimiento técnico y administrativo necesario, los cuales permitirán la comercialización de determinados bienes y servicios en donde la empresa del franquiciante ha logrado un éxito comercial en un área específica de negocios.

Características básicas de un sistema de franquicias

Los componentes que conforman una franquicia bien estructurada son:

- El análisis estratégico de la ubicación
- La instalación y la puesta en marcha del emprendimiento
- Suministro de estructura adecuada
- Capacitación del personal operativo
- Supervisión y visitas periódicas
- Asistencia técnica, comercial y de marketing permanente
- Abastecimiento de insumos

Acuerdo legal

Es el contrato donde se detallan los puntos que se van a tratar dentro del contrato de franquicia. Estos puntos establecen por ejemplo:

- **El valor de la franquicia** que se dividen en dos partes que son: El Derecho Inicial o Initial Fee e Inversión Inicial. Cada una de estas partes tiene un precio que varía de acuerdo al tipo de franquicia.

- **El derecho inicial o initial fee,** varía desde los US$ 10.000,00 hasta US$ 300.000,00 dependiendo de la marca. Su valor, basándose en la percepción de la marca en el mercado consumidor y por ende en el contrato de la franquicia, es intangible. El Derecho Inicial cubre el costo del entrenamiento de todo el personal.

- **La Inversión Inicial:** Las franquicias nacionales que operan en el país tienen un valor de entre US$ 10.000,00 a US$ 50.000,00 por cada punto de venta y las franquicias extranjeras un valor de entre US$ 100.000,00 a US$ 500.000,00.

- **La marca:** El uso comercial de la misma puede llegar a ser un símbolo distintivo que se desea adquirir, ya sea por la impresión que ha causado en el mercado, llegando a tomar un grado de importancia y valoración alto, resultado que se deriva del interés del público consumidor que generalmente garantiza el éxito inicial de cualquier franquicia.

- **El estándar de equipamiento** y el valor de los equipos que se utilizarán. Mientras más complejos, eventualmente, serán más caros.

1.1.2 OBJETIVO DE LAS FRANQUICIAS

El objetivo de un sistema de franquicia es enseñarle al franquiciado cómo conseguir y mantener el mayor número de clientes posibles. El mayor pleito de una franquicia está en las necesidades del franquiciado para mantenerse competitivo en el mercado y la realidad con respecto al tipo de soporte que le ofrezca el franquiciante.

El franquiciar no significa que se ha encontrado un método para generar ingresos solamente a través de la venta de franquicias pero sí puede llegar a tener una repercusión en una economía nacional ya que presenta una oportunidad de éxito para el nuevo franquiciado. Si existe una estabilidad económica y las tasas de inversión están al alcance para los nuevos inversionistas, al surgir nuevos negocios nacen más empleos disminuyendo la tasa de desempleo. Pero no toda franquicia puede asegurar el éxito en un negocio, como se verá más adelante en las desventajas de las franquicias.

Sistema de estructuración de las franquicias

Dentro del sistema de las franquicias podemos encontrar tres tipos de sub - sistemas que dependerán de la relación entre el franquiciante y el franquiciado. Estos subsistemas son:

- **Productor** - **Mayorista:** Es el sistema de concesionamiento al detallista patrocinado por la firma de servicios. En este caso, una firma de servicio organiza todo un sistema para llevar su servicio en forma eficiente a los consumidores. Ejemplo de este tipo de concesionamiento se encuentran en el negocio de la venta de vehículos, en el negocio de alimentos rápidos (Mc. Donald's, Burger King), y en el negocio de hoteles.

- **Mayorista** - **detallista:** Es el sistema de concesionamiento al mayorista patrocinado por el fabricante. Este sistema se encuentra en la industria refresquera. Coca - Cola, por ejemplo, otorga licencia a embotellador (mayoristas) en varios mercados, los cuales adquieren sus concentrados a los que agregan carbonato, embotellan y venden a los detallistas en los mercados locales.

- **Productor - Detallista:** Es el sistema de concesión al detallista patrocinado por el fabricante, el cual ejemplifica la industria automóviles.

Así la Ford concesiona a los distribuidores para que vendan sus automóviles y los distribuidores, que son negociantes independientes, aceptan cumplir con varias condiciones de ventas y servicios.

1.2 EL MERCADO DE FRANQUICIAS

ORIGEN HISTORICO

Si se considera a la franquicia como una relación comercial básica o elemental en la que simplemente se otorga un privilegio especial a un individuo o grupo para la explotación de un nombre o insignia, se encontraría su origen más remoto en épocas medievales en las que la Iglesia Católica otorgaba "franquicias" a oficiales que fungían como recolectores de impuestos, los cuales se quedaban con un porcentaje de los mismos y entregaban el resto al Papa. De igual forma hay referencias de que en el siglo XVIII los nobles ingleses otorgaban franquicias similares a cambio de pagos o responsabilidades específicas.

Ya en épocas más recientes las franquicias, como hoy se conocen, tuvieron sus orígenes a mediados del siglo pasado, cuando algunas empresas norteamericanas agobiadas por los altos costos laborales, decidieron implementar este sistema de concesión, sustituyendo la tradicional remuneración salarial a sus vendedores, por el cobro de un porcentaje sobre el volumen de ventas que ellos hiciesen de los productos, bajo los signos distintivos de la empresa y en condiciones de exclusividad en zonas prefijadas de común acuerdo entre éstos y aquellas. Ello le permitió a los primeros franquiciados, abrir establecimientos de comercio con niveles de riesgo menores a los que tendrían de organizar sus propios negocios, al contar con el prestigio y el conocimiento probado de las compañías franquiciantes según comentarios de Rey. Para éstas últimas, el mecanismo permitió la ampliación de la clientela, del darse a conocer, y por supuesto, la obtención de regalías con ocasión de la labor desplegada por los franquiciados.

El ejemplo más resaltante de esta época se puede ver en la compañía IM. Singer and Co[1]., la cual se enfrentó a un problema serio en la distribución de sus famosas máquinas de coser. Su dilema consistía en cómo distribuir el producto a nivel nacional, con reservas bajas de efectivo y en una época en que sus ventas todavía no eran buenas, dado el innovador producto. En 1851, uno de sus representantes de ventas ubicado en Dayton, Ohio, que operaba bajo comisión logro vender su cuota de dos máquinas y además, generar una lista de personas interesadas en conocer el funcionamiento de las mismas. La compañía al pasar por problemas serios de flujo, no tenía capital, motivo por el cual cambió su estructura básica de funcionamiento. A partir de ese momento empezó a cobrarle a sus vendedores en vez de pagarles, estableciendo el primer esquema de concesionarios en Estados Unidos. Por medio de este sistema los concesionarios acordaron pagarle a Singer una cuota por el derecho de vender sus máquinas en territorio específico de acuerdo a Héctor Gamnondo.

Ahora bien, las franquicias dejaron de ser experimentos exitosos para convertirse en una necesidad de los comerciantes, al término de la Primera Guerra Mundial. En países como Estados Unidos creció alarmantemente la demanda de bienes y servicios, especialmente por el incremento en la población norteamericana. De esta manera, las empresas que querían ampliar sus mercados empezaron a otorgar franquicias a lo largo del territorio, pudiendo para ello contar con el concurso de un sinnúmero de comerciantes con poca experiencia

[1] César Augusto Cáceres, “El contrato de franquicia”, pg. 26

empresarial. Con el paso del tiempo, fueron consolidándose las empresas ya existentes y creándose otras empleando este valiosísimo instrumento de negocio.

El espíritu optimista del momento formó un sistema de consumismo que dio pie a la compra generalizada de todo tipo de bienes, entre las que figuró los automóviles. Al incrementar el número de autos, se hizo evidente la necesidad de una mejor infraestructura de carreteras, estacionamientos, esto impulsó la creación de centros comerciales, esto generó una férrea competencia con las tiendas, hoteles restaurantes y negocios tradicionales o familiares ubicados en los centros de las poblaciones y ciudades.

En ese momento se presentaron las franquicias como el medio ideal para distribuir cientos de nuevos productos que satisfacían las nuevas condiciones de negocios, así como la voraz demanda de los consumidores norteamericanos, en este sistema, además resolvían los problemas de falta de capital en las empresas, de controles administrativos y de control de calidad de sus productos y servicios, asegurándose así que todo se producía de acuerdo a sus requerimientos.

El boom fue tal, que de ser un sistema materialmente desconocido, años más tarde cientos de innovadores empresarios encontraron en la franquicia el sistema ideal para ampliar sus negocios.

La realidad es que las franquicias no surgieron como consecuencia del ingenio de una invención o como el resultado de una tormenta de ideas, sino por necesidad de resolver el problema que representaba la eficiente distribución de un producto o servicio. Sin embargo, los tiempos han cambiado la fisonomía del franquiciante. De hecho, no solo la fisonomía sino su razón de ser.

En un principio empresas como Singer, General Motors y Standard Oil, que se constituyeron en los primeros casos de la franquicia en Estados Unidos, lo hicieron para lograr un objetivo: distribuir máquinas de coser, automóviles o gasolina y lubricantes. Hoy en día se puede observar que la franquicia ha pasado a ser un fin en sí mismo. Si se toman algunas de las franquicias como Blockbuster (renta de videos), Subway (sandwiches), se encuentra que ninguno de estos casos fueron concebidos como un sistema de distribución de productos y servicios, sino más bien la venta de franquicias.

1.2.1 LA FRANQUICIA DESDE VARIOS PUNTOS DE VISTA

Se darán a conocer los diferentes enfoques que se le da al sistema de franquicias haciéndolo más atractivo y lograr obtener alternativas más rentables y eficaces de cobertura.

- **Un fenómeno socio-económico**

  La franquicia es hoy en día un fenómeno socio-económico debido al crecimiento que ha registrado, tanto en el número de enseñas como en la cuota de mercado que ostenta como forma de distribución / comercialización de productos o prestación de servicios y la forma en que ésta tiene de llegar al público final.

- **Una definición práctica**

  La franquicia es una forma de desarrollo que ha revolucionado el entorno empresarial, donde ambas partes salen beneficiadas representando una de las alternativas más atractivas a la hora de enfocar un negocio probado y experimentado, bajo el paraguas de una imagen de marca homogénea.

- **Lo que piensa el futuro franquiciado**

  La franquicia es una opción que me permitirá desarrollar una actividad empresarial, con la cual me identifico, de una manera independiente pero contando siempre con la ayuda y asistencia del franquiciador. Entre otras cosas, me beneficiaré de un negocio probado, adquiriré el know-how del franquiciador, me identificaré con una imagen de marca y participaré de una enseña común al resto de la red.

- **Lo que piensa el futuro franquiciador**

  La franquicia es una forma de desarrollo empresarial que me permitirá, desde la madurez de mi negocio, optar a una de las alternativas más rentables y eficaces para la consecución de mi objetivo de cobertura de nuevos mercados, optimizando mis recursos mediante la reducción de los costes de expansión.

- **La franquicia como sistema de negocio**

  Crear una empresa propia y ser independiente es una pretensión muy habitual en nuestra sociedad. En otros casos, la expansión y el desarrollo de una empresa ya creada es un objetivo inherente al sistema, al que ningún empresario desea renunciar.

La franquicia, como sistema de negocio, viene a dar salida a ambos tipos de expectativas sobre la base de tres aspectos básicos acordes con la situación actual del mercado:

- **Especialización.**

Se basa en la necesidad, por parte del pequeño comercio, de competir con la capacidad de atracción de las grandes áreas comerciales que existen hoy en día y que ofrecen una gran cantidad de productos y servicios sin especialización alguna.

Mediante el sistema de franquicia el pequeño comercio podrá adquirir una imagen común al resto de la red, aportar valor añadido y facilitar al público la especialización que se merece

- **Optimización de la gestión.**

La evolución del pequeño comercio debe dirigirse, tal y como lo hacen las grandes empresas, a la aplicación de modernas técnicas de gestión empresarial. El sistema de franquicia hace posible el desarrollo en este campo para cualquier tipo de negocio, muy especialmente en:

- Comunicación
- Merchandising
  - Identidad Corporativa
- Técnicas de venta
- Sistemas internos de gestión
- Políticas de aprovisionamiento
- Calificación del personal
  - *Y, en general, todo aquello que pueda garantizar una explotación eficiente.*

- **Asociacionismo.**

  En un entorno de alta competencia como el de hoy en día, es necesario que el pequeño comercio alcance acuerdos empresariales que permitan un adecuado posicionamiento en el sector en el que opera. El sistema de franquicia, basado en el asociacionismo, nos permitirá acceder a economías de escala que no estaban en nuestras manos a través del acceso a mejores precios, condiciones de compra y características propias de la optimización de esfuerzos al pertenecer a una misma marca corporativa.

Bajo estos tres conceptos se crea una relación que tendrá, como objetivo prioritario, el beneficio común de las empresas contratantes a través de la unión de los recursos financieros y humanos. A través de dicha unión, el riesgo empresarial se ve claramente disminuido, posibilitando en mayor medida el alcance del éxito.

Por todo ello, la franquicia representa hoy el sistema de comercio asociado más dinámico y atractivo para iniciar un negocio en el seno de una organización empresarial que cuente con una dilatada experiencia en su sector.

1.2.2 CLASIFICACIÓN DEL MERCADO DE FRANQUICIAS

Dado el carácter dinámico de este sistema, hoy día son muchos los tipos de franquicias existentes en el mercado, pero podemos agruparlas según tres conceptos básicos:

1. Según el sector de actividad

Clasificación general de los diferentes tipos de franquicia, que sin ser exhaustiva, pretende incluír aquellas modalidades consideradas como más relevantes en el sector.

De esta clasificación, la franquicia de servicios es la que tiene más presencia en el mercado, debido a su gran desarrollo y perspectivas de crecimiento.

- ***Franquicia de Servicios o primera generación.***

  El franquiciador ofrece a los franquiciados una fórmula original, específica y diferenciada de prestación de servicios al usuario, con un método experimentado y caracterizado por su eficacia.

- ***Franquicia de Distribución o de segunda generación.***

  El franquiciador selecciona una relación de productos fabricados por otras empresas para que sean distribuídos a través de los puntos de venta de su red.

- ***Franquicia Industrial o de tercera generación.***

  En ella, tanto el franquiciador como el franquiciado son industriales relacionados por un contrato de franquicia, mediante el cual el primero cede al segundo el derecho de fabricación, la tecnología, la comercialización de los productos, la marca, los procedimientos administrativos y de gestión y las técnicas de venta.

- ***Franquicia de Producción o de cuarta generación.***

  El franquiciado es propietario de la marca y fabricante de los productos que distribuyen los franquiciados.

2. Según el grado y nivel de integración en la red

Estas son las distintas maneras de integrarse dentro de una franquicia:

- ***Franquicia asociativa.***

  El franquiciante participa en el capital de la empresa franquiciada o viceversa.

- ***Franquicia financiera****.*

  El franquiciado es simplemente un inversor que no gestiona directamente la franquicia.

- ***Franquicia activa****.*

  El franquiciado gestiona directamente el punto de venta.

- ***Franquicia integrada****.*

  La relación de franquicia abarca la totalidad del canal de distribución. El fabricante distribuye sus productos de forma exclusiva y directa a través de establecimientos franquiciados minoristas.

- ***Franquicia semi-integrada.***

  La relación de franquicia se mantiene entre mayoristas y minoristas.

- ***Franquicia vertical.***

  La relación de franquicia existe entre diferentes niveles del canal de distribución.

- ***Franquicia horizontal***

  Se produce entre los propios minoristas como consecuencia del éxito de uno o varios puntos de venta piloto que posteriormente se franquician a otros puntos de venta.

Formas específicas de franquicias

En la siguiente clasificación, señalamos las formas específicas de desarrollo o expansión de los tipos de franquicia señaladas anteriormente.

- **Franquicia Individual:** Es el típico convenio según el cual un empresario independiente adquiere una franquicia para operarla en una sola unidad. Tiene la posibilidad de abrir otros locales, pero en tal caso deberá pagar nuevamente el derecho de ingreso al sistema cada vez que lo haga. El resultado es un franquiciante con mayor número de franquiciados teniendo y operando tiendas individuales en diferentes localidades.

- **Franquicias subsecuentes:** En principio no incluye la posibilidad de sub-franquiciar. Para poder abrir un tercer local, el franquiciado debe mostrar al franquiciante que es capaz de operar los dos locales franquiciados. La implicación de este tipo de acuerdo es que puede llegar a ponerse difícil al tratar de mantener una relación directa con cada uno de sus negocios, por lo que deberá contratar y administrar más empleados que se encarguen de llevar adelante su negocio.

- **Franquicias Múltiples*:*** Es el acuerdo realizado entre franquiciante y franquiciado según el cual el primero otorga al segundo la posibilidad de abrir hasta un número determinado de locales en un área designada. A diferencia de las franquicias subsecuentes, el franquiciado realiza un pago adicional para poder abrir otras tiendas bajo un mismo contrato de franquicia en lugar de demostrar su capacidad de administrar el negocio.

- **Franquicia Maestra o Master franchising:** Es el contrato mediante el cual la empresa franquiciante otorga, con exclusividad de territorio, al franquiciado desarrollar la franquicia fuera de su país de origen, dándole a la vez la posibilidad de subfranquiciar el negocio entre los interesados locales. Si la exclusividad va más allá de franquiciar en un país, se la denomina Regional. En este tipo de franquicia vamos a encontrar las subfranquicias, la cuál a su vez va a estar conformado por: el subfranquiciante (llamado el master franquiciado) y los subfranquiciantes. Los subfranquiciantes son como los franquiciantes por lo que van a ser responsables por el reclutamiento y el de proveer soporte para los subfranquiciantes. Sin embargo van a estar a cargo de una pequeña área.

1.2.3 EL ÉXITO DEL MERCADO DE FRANQUICIAS

Uno de los hechos más evidentes hoy, es que la franquicia es una de las fórmulas que más agrada a los clientes, no por el hecho de ser franquicia, sino por toda una serie de aspectos a analizar.

El comercio tradicional está seriamente amenazado por las nuevas fórmulas y ubicaciones comerciales que están surgiendo y de las que en nuestro país sólo hemos visto hasta ahora el principio.

En la actualidad quien manda es el consumidor, quien decide nuestros destinos es el cliente.

¿Qué razones hay detrás de este *boom de la franquicia*? Para analizar con detalle esta situación de crecimiento podemos empezar respondiendo una serie de cuestiones que nos aclararán el panorama.

EL COMERCIO EN LOS ÚLTIMOS AÑOS

Aparición de mercados innovadores

En los últimos años se ha producido una explosión de innovaciones en el comercio, en las calles comerciales, con la aparición de nuevos centros comerciales, parques comerciales, megacentros y modas nuevas. Cada una de estas fórmulas ha repercutido negativamente sobre aquellos comercios que no han sabido adaptarse o evolucionar, haciéndolos desaparecer o incidiendo directamente en su cuenta de resultados.

Y precisamente esta aproximación a las necesidades de los clientes es lo que hace que unos establecimientos triunfen sobre otros. Mientras el comercio minorista no lo perciba, irá perdiendo posiciones.

La concientización de clientes

Uno de los hechos principales está en que la gente no son compradores, sino que son clientes. Y los clientes necesitan modelos de marketing orientados hacia ellos y que reconozcan que son exigentes, informados, escasos de tiempo, sensibles al precio, dispuestos a considerar diversas opciones de formas de compra y entrega y con una alta expectativa de servicio. Quieren divertirse mientras compran, ser recibidos con entusiasmo, comodidad y eficiencia en el servicio y, ante todo, buscan valor, comodidad y posibilidades de elección. Y este es un tipo de cliente al que el comercio tradicional no estaba acostumbrado y con el que no se siente cómodo.

CAMBIO EN LA UBICACIÓN Y EN EL CONCEPTO CLIENTE

Las ubicaciones hoy son cambiantes. Si antes ubicación, ubicación y ubicación eran las palabras clave, hoy éstas son cambiantes y, lo más importante, es conocer quiénes son nuestros clientes y adaptarnos plenamente a ellos. Hoy las ubicaciones pueden estar en la propia calle comercial, en el centro comercial, en el parque comercial, en la salida de las gasolineras, en un almacén, dentro de una gran empresa, etc...; pero siempre donde estén nuestros clientes.

Si antes una buena ubicación lo era para toda la vida, hoy ésta, está sujeta a cambios sin previo aviso. Las ventas que hasta ahora se medían por metro cuadrado, dejarán paso a las ventas por cliente. Nuevas fórmulas como la venta por correo, la venta telemática, la venta telefónica, la venta a través de córners, etc., hoy son ya parte de una realidad. Nuestro objetivo primordial es y debe ser conocer a nuestro cliente.

Si no conocemos a nuestro cliente, sabemos quién es, qué preferencias tiene y personalizamos nuestros servicios hacia él, lo perderemos frente a otras fórmulas comerciales y nuevos competidores. Hasta ahora un hecho es evidente: donde aparece una franquicia o un nuevo centro comercial, el comercio tradicional pierde.

Estos son algunos ejemplos: establecimientos fast food en gasolineras, tiendas de conveniencia. De hecho, las gasolineras prevén aumentar en más de un 40% sus márgenes a través de comercios y servicios a su alrededor, reparaciones rápidas, cambios de aceite y de neumáticos y túneles de lavado. Agencias de viajes en las empresas con un cierto volumen y empresas de trabajo temporal. Servicios de vending en todo tipo de empresas. Compras a través de Internet, telefónicas y por correo.

La conversión de los fabricantes en minoristas

Los fabricantes no están satisfechos con la presentación de sus productos en las tiendas ni con la defensa de su marca, ni con la rentabilidad que obtienen. Y esto es un análisis que debe tenerse muy presente. Cada vez más, los fabricantes se están introduciendo en el comercio minorista de forma individual, asociada o complementada. Tras las primeras pruebas en establecimientos piloto que van ajustando a las necesidades de sus clientes, suelen optar por la franquicia como vía de expansión en detrimento directo o indirecto del comercio convencional. Además, cuando lo hacen utilizan tecnología, programas de fidelización, revistas propias y amplios medios materiales.

Primero se experimenta con un centro piloto que dé una mayor imagen, después se abren algunos centros franquiciados y, por último, se cede la distribución tan sólo a un número muy limitado de minoristas. Los Bancos están iniciando estos pasos, al igual que las compañías de seguros.

LO QUE SE ESPERA DEL COMERCIO

El comercio debe hacer prevalecer ante todo su propia marca, su propia diferenciación en la forma de vender y presentar sus productos vinculándose con el cliente.

Para ello es necesario invertir en marketing, en formación, en tecnología, en diseño y en programas de fidelización.

Marketing

Hasta ahora lo más importante en el comercio minorista era saber dónde estábamos. En estos momentos lo más importante es: primero, que sepan quiénes somos, después, cómo somos y, por último, dónde estamos. El marketing es cada vez más importante y su función es arrastrar al público hacia donde estamos si nuestra imagen es la adecuada. Por consiguiente, no podemos seguir lanzando mensajes puramente promocionales que están al alcance de cualquiera.

Los minoristas están obligados a ser conocidos en su público a través de las relaciones públicas, de sus contribuciones, de sus acciones que deberán realizarlas en su mercado local. Para ello, deberán invertir en múltiples recursos de forma organizada.

Por consiguiente, se trata de invertir en relaciones públicas a nivel local, bien por aportar un mensaje diferenciado o por las contribuciones sociales o patrocinios que efectuemos.

Crear una marca no es sólo hacer anuncios. Es aumentar la oferta básica, asesorar en las compras, ofrecer parking gratuito, garantías ampliadas, entregas a domicilio, cartas de compra, financiación, ocio, horarios ampliados, personal adecuado, etc. Además hay que reforzar el marketing local, los patrocinios y los compromisos con nuestro público objetivo.

Muchos productos que hoy son comprados en la tienda no tendrán razón de ser en un plazo inmediato: de la misma forma que nos hemos habituado a que nos lleven las pizzas a casa, también nos habituaremos a que nos lleven toda una serie de productos básicos esenciales. Y además, querremos pagar mucho menos de lo que hoy nos cuesta, por estos mismos productos. Hay un estudio que indica los siguientes datos:

- El 93% de las personas quieren que se entreguen los productos en su domicilio.
- El 88% desean poder pedir y pagar desde casa.
- El 70% quieren comprar sin necesidad de desplazarse a la tienda.

Y todo esto es marketing. El comprador y el vendedor ya no son lo esencial y dependen del profesional del marketing.

Formación

El comercio minorista debe invertir en la formación de sus empleados de acuerdo con las estrategias que se definan. Hoy no se necesitan vendedores, los clientes quieren ser libres en los establecimientos y ser atendidos sólo cuando lo demandan. Entonces sí necesitan atención y ésta debe ser profesionalizada en términos de asesoramiento y agradabilidad.

Tecnología

La venta telefónica pasará a ser una herramienta más en las actividades del comercio minorista, junto con las herramientas informáticas y telemáticas. Hasta ahora los comerciantes, por lo general, no han incorporado aspectos básicos, como el teléfono, a su estrategia de ventas.

EL DISEÑO

El objetivo del diseño es conseguir que cada cliente sepa en qué tienda se encuentra en cada momento. Muchas de las tiendas que hoy existen son todas iguales, poco divertidas, poco diferentes y poco novedosas. No se trata tan sólo de exponer productos, sino de variar y adaptar permanentemente su exposición, de hacer atractiva la tienda, diferenciar zonas, introducir medios audiovisuales propios, murales de vídeo, cafeterías, adaptación al entorno, o explorar la creación de sistemas cerrados de TV en combinación con otros minoristas no competitivos, etc.

El cliente quiere volver a la calle, al establecimiento minorista en contra de los grandes almacenes y centros comerciales siempre que se le ofrezcan buenos precios, servicios, comodidad e innovación y diversión.

PROGRAMAS DE FIDELIZACIÓN

Los grandes minoristas y supermercados están utilizando ya herramientas de fidelización. Estas son agradecidas por los clientes que, a su vez, se sienten motivados a visitar con más frecuencia los establecimientos y se sienten más identificados con los mismos.

Su utilización permite también disponer de amplias bases de datos que nos dan un conocimiento intenso del comportamiento de nuestros clientes y nos permiten prever y anticipar el futuro.

EL COMERCIO MINORISTA ANTE EL SISTEMA DE FRANQUICIAS

El comercio minorista está en condiciones de afrontar este sistema, de hecho, la franquicia es comercio minorista. Todos los franquiciadores han empezado siendo pequeñas empresas.

Es pues el momento de desmitificar la franquicia. Esta no es más que la búsqueda permanente de fórmulas de éxito novedosas, diferenciadas, que aportan valor en torno a una imagen común y coherente que busca siempre al mismo cliente.

Su obligación es la expansión y para ello necesitan incorporar capital humano que confíe en su proyecto e invierta en un concepto de negocio probado y con éxito demostrable.

A partir de aquí, las economías de escala facilitan las inversiones en marketing, tecnología, investigación permanente y adaptación a los gustos y preferencia de los clientes.

Es cierto que no todas las personas pueden ser franquiciadores, pues es necesario una dedicación plena y una alta capacidad empresarial en términos de creatividad, visión y gestión.

Pero sí es cierto que el comercio puede asimilar las fórmulas de la franquicia, bien convirtiéndose en franquiciador, bien integrándose en la franquicia o, simplemente observando a ésta para imitarla.

Uno de los hechos más relevantes de la franquicia es que se están introduciendo y descubriendo permanentemente fórmulas insospechadas. Son capaces de comercializar productos por todos conocidos de formas totalmente novedosas, innovadoras y creando su propia marca.

CRECIMIENTO DEL MERCADO FRANQUICIADOR

El mercado franquiciador es uno de los más agresivos y su crecimiento básicamente en nuestro país va en aumento, así es fácil ver por ejemplo: locales del Yogurt Persa diseminados a lo largo de la ciudad, locales del Kentucky Fried Chiken, Burger king, Panadería California, etc.

Lamentablemente no contamos con estadística a la mano pero para ilustrar la proporción de crecimiento ejemplificamos con la siguiente información:

En los últimos años el sistema de negocios por franquicias (franchising) alcanzó un explosivo desarrollo gracias a la globalización de la vida económica de las naciones orientadas a una creciente apertura en este proceso de transformación del capitalismo.
Las renovadas estrategias de comercialización de productos y servicios pusieron en un primer plano la alternativa de sumar un mayor número de bocas de expendio con beneficios para el franquiciante y el franquiciado.

De acuerdo a estimaciones del departamento de Comercio estadounidense, a finales de este siglo un 50% de las ventas minoristas se manejará dentro del sistema de franquicias.

Este interesante campo no es exclusivo de los países desarrollados, las franquicias no tienen fronteras. Desde hace varios años América Latina como otros mercados emergentes transita sus propias experiencias con un despliegue más generoso en el Brasil, siguiéndolo México, Chile, Colombia y lArgentina.

Pero también comenzó a notarse incluso en los mercados socialistas y no faltan locales por franquicias en recónditos puntos del planeta. En muchas ciudades bajo diferentes climas y latitudes es posible degustar la famosa

Big Mac, rentar vídeos de la cadena Blockbuster, dormir en la cadena Holiday Inn, entre otros.

El franquiciante tiene que conocer y ofrecer una oportunidad, con muchos condicionamientos, pero es una oportunidad para quien decide asumir el reto.

Hay un gran número de empresarios que contempla otorgar franquicias de su negocio, con la seguridad de que al hacerlo puede resolver sus necesidades de expansión, para aquellos que alguna vez han soñado ser dueños de su propio negocio, la franquicia se ha constituído en una opción interesante y segura para lograr su propósito en un ambiente de negocios incierto.

Al franquiciante le cabe la tarea de fijar el nombre comercial, elegir los colores corporativos, diseñar su imagen pública, definir el producto, escribir los manuales de funcionamiento, concretar la transferencia de la tecnología involucrada a quien recibe la licencia, controlar la calidad, determinar la indumentaria de los empleados, establecer las pautas publicitarias, brindar asesoría permanente y dar entrenamiento a quien opera la licencia.

La comunicación de la imagen global de la marca aparece como el condimento esencial para garantizar el éxito de los negocios. Esto, aunado a la estrategia empresarial y el target conforman el trípode que sustenta esta actividad.

Latinoamérica es un mercado muy buscado por las firmas de Estados Unidos, el país de origen del sistema de franquicias y el lugar donde el sector es más dinámico. Pero una de las tendencias más recientes

muestra que las empresas en América Latina también intentan, por medio de franquicias ganar mercados más allá de sus fronteras.
Del mismo modo que el fenómeno de la internacionalización partió de Estados Unidos, los recientes análisis de este mercado sacan a la luz otros cambios en el rubro que, a medida que el desarrollo continúe, se reflejarían en Latinoamérica.

No es raro que un sector tan ágil y versátil como las franquicias responda a los cambios económicos y sociales con rapidez. La orientación creciente de la economía hacia la generación de servicios, la incorporación de más mujeres al mercado de trabajo o el envejecimiento progresivo de la población son algunas de las tendencias que repercuten en el sector de las franquicias.

Así, se espera que los negocios de mayor expansión entre los que trabajan por franquicias sean aquellos relacionados con la prestación de servicios, como las reparaciones, las limpiezas hogareñas, el mantenimiento y reparación de autos, asistencia médica, educación y entrenamiento o telecomunicaciones. También tienen posibilidades de florecer los servicios a empresas, como contaduría, distribución de correspondencia, personal temporal, impresiones.
Aunque la situación de los países latinoamericanos difiere bastante entre sí, en algunos como México, Argentina y Brasil este tipo de franquicias ya existe. Como los penetrantes tambores de las tribus de otros tiempos, el boom de las franquicias se expande por todos los rincones.

En los últimos cinco años el sistema de franquicias en Chile experimentó un crecimiento promedio del 30%, una cifra que la posiciona bien en el proceso de expansión de este negocio en América latina. Luego del auge experimentado, las franquicias han entrado últimamente en una recta estabilizada y de crecimiento constante. Los datos más frescos indican que hoy operan en ese país 65 compañías de franquicias, las cuales provienen de distintos países y facturan anualmente unos doscientos millones de dólares. El equivalente al 0,01% del producto interno bruto chileno. Esta actividad da empleo directo a más de veinte mil personas.

BENEFICIOS DEL MERCADO DE FRANQUICIAS

Potencian al emprendedor

Uno de los hechos principales de las franquicias es precisamente éste. Contar en sus filas con auténticos emprendedores y ser estrictamente selectivas con las personas que se incorporan, seleccionadas por su entusiasmo, su convicción empresarial y su total involucramiento.

Son fórmulas probadas de éxito

Uno de los requisitos fundamentales para poder franquiciar una actividad empresarial es que ésta haya demostrado su éxito. Por consiguiente y siempre y cuando podamos comprobar este precepto, todo futuro franquiciado está aprovechándose de una serie de ventajas que le aporta el franquiciador al incorporarse en un negocio de éxito probado. En éste, la lógica evolución dependerá de su esfuerzo personal.

Tienen una fácil implantación

La implantación de una franquicia no es más que reproducir un concepto de negocio estandarizado, por lo que su implantación y puesta en marcha es relativamente fácil y está orientada precisamente a ello.

Su marca es percibida por encima de los productos que comercializan

Este es un hecho característico a todas las franquicias. La percepción de la marca es su auténtico valor y ésta es percibida de forma permanente.

Consiguen identificarse con el cliente

La principal razón de ser de una franquicia es que sus productos y/o servicios sean demandados por el mercado. Este y no otro es su éxito. Permanentemente se está investigando en pos de esta adecuación en centros piloto, en pruebas zonales, mediante especialistas en marketing. Todo en la franquicia, desde el nombre, la imagen, el diseño, la presentación, la forma de comercialización, etc. está plenamente identificado con el cliente.

Son uniformes en su presentación y homogéneas en su actividad

Entrar en un establecimiento franquiciado por ejemplo en Guayaquil y en otro de la misma enseña en Quito, Cuenca, o en el extranjero, no supone ningún cambio. La presentación, el local, la forma en que seremos atendidos es perfectamente previsible para nosotros.

Potencian rápidamente su imagen

Gracias a su multiplicación es un hecho que potencian rápidamente su imagen. Entrar hoy en cualquier centro comercial supone encontrarnos una serie de marcas repetidas en otros tantos centros.

Son fuertemente innovadoras en comercialización, diseño, presentación, marketing

De hecho, es una característica común y es su auténtica fuerza.

Mejoran la productividad

En un mercado en el que los clientes son cada vez más exigentes y en el que todos los aspectos de mejoras en la productividad, no disminuyendo la atención y servicio al cliente son vitales, las franquicias permiten obtener importantes mejoras en productividad. A la vez que muchas de ellas tienen implementados sistemas justo-a-tiempo.

Aprovechan las economías de escala

Es evidente que la suma de centros franquiciados permite obtener mejores compras y acuerdos, facilita las inversiones y mejoras, permite tener centralizadas todas las acciones de marketing, formación, investigación, tecnología, etc.

SU PERSONAL ESTÁ FORMADO Y GOZAN DE LA ASISTENCIA PERMANENTE Y SOPORTE

La formación y la asistencia son elementos principales de la franquicia que debe prestar un inmejorable servicio y atención al público. Todo franquiciado goza siempre de los recursos centrales a su disposición.

En definitiva, la franquicia es uno de los motores principales en la revitalización e innovación del comercio. Aporta valor, aporta diferenciación y, lo que es más importante, se encuentra con el cliente.

La franquicia se ubica allí donde está nuestro cliente y su percepción de la marca está por encima de sus productos.

En todos los países de nuestro entorno ha triunfado y en el nuestro es un hecho que lo está haciendo también.

La franquicia está presente en las calles comerciales, en oficinas, en centros comerciales, en parques comerciales, en corners y en todos los formatos de negocio que puedan surgir y nos podamos imaginar.

1.3 ESTRATEGIAS PARA LA COBERTURA DEL MERCADO

El sistema de franquicia es el más extendido y exitoso método de expansión empresarial de cuantos existen en la actualidad. Miles de empresas en todo el mundo han hecho posible esta afirmación.

Se trata de un mundo apasionante y dinámico que aglutina las virtudes del mundo empresarial. Hasta el momento no sólo constituye uno de los pilares fundamentales del crecimiento de la economía sino que, además, da cara al futuro, las expectativas son aún mayores por las múltiples oportunidades que ofrece tanto en el mundo de la distribución de productos como en el campo de los servicios.

Gran parte del desarrollo actual que las franquicias están logrando es debido a la globalización ya que ésta genera un nivel de competencia en el mercado que la mayoría de los empresarios pequeños y medianos simplemente nunca había imaginado. De pronto, cientos de negocios que llegaron a ser verdaderas instituciones, líderes absolutos en sus mercados durante décadas enteras, se vieron rodeados y vencidos por competidores con visión y mentalidad global. Todo eso ocurrió en una fracción del tiempo que les llevó a los primeros a construir su sistema.

Muchas de estas batallas por el mercado simplemente no habrían podido ganarse, de no ser porque los principales competidores eran cadenas de franquicias. Este modelo de negocio es, en más de un sentido, causa y efecto de la globalización. La franquicia ha llevado no solamente productos y conceptos comerciales a prácticamente todo el mundo, sino que también ha difundido culturas y estilos de vida que, tarde o temprano, terminan por ser aceptados y adoptados por otros mercados como propios.

Este fenómeno genera, a su vez, una nueva conciencia de la calidad entre extensos sectores de la población, los cuales una vez que conocen las franquicias, casi de inmediato desarrollan expectativas mucho más altas en cuanto a sus demandas de consumo.

Los negocios que franquician se cuentan entre los de más rápido desarrollo en el mundo a nivel internacional y local. Por ejemplo:

Hamburguesas representativas

Con más de 20 mil puntos de venta en el mundo, McDonald´s es un ejemplo de lo que representa la globalización alcanzada por medio de las franquicias. Ésta le ha permitido experimentar una enorme variedad de mercados y adoptar sus culturas, lo que a su vez ha generado un refinamiento de su concepto inicial y propiciado el desarrollo de modelos de atención y servicio a clientes, así como la absorción de volúmenes de consumo. En suma: es un concepto de negocio que continuará siendo aceptado y viable en todas las latitudes, tanto por su enfoque global como por su capacidad de servir a los mercados de acuerdo con sus necesidades específicas de horarios y gustos.

Sin embargo, Mc Donald´s no es líder en todos y cada uno de los mercados locales en los que opera. Si bien ha sido una aplanadora en la mayoría de ellos, hay ciertos países en los que algunos negocios locales han aprendido la lección "en cabeza ajena".

Los negocios que decidan franquiciar su concepto tendrán una mejor oportunidad de sobrevivir ante los embates de sus competidores.

Un programa de franquicias de alcance global no es privativo de las grandes cadenas internacionales, famosas en todo el mundo. Existen conceptos de los que tal vez nunca hemos escuchado, pero que ya han hecho un trabajo de fondo y sus estrategias han rendido frutos. Veamos diversos ejemplos:

En México se creó la cadena Sushi Itto, de comida japonesa, que abrió con un local de apenas 20 metros cuadrados, con un concepto mucho más difícil de consolidar en el mercado que la hamburguesa. Sin embargo, en menos de diez años, esta empresa cuenta ya con 50 unidades franquiciadas en México y Centroamérica y pronto iniciará operaciones en España. Ninguna otra cadena de este giro ha alcanzado esos niveles en el mundo occidental.

En Guatemala, la franquicia Pollo Campero, con más de 200 unidades y presencia en siete países, se dispone a entrar en los mercados de México y el Medio Oriente. En Venezuela, La Tienda del Pintor ya se expande a Colombia y Brasil.

En República Dominicana, Helados BON logró establecer una cadena de franquicias que impidió que Baskin & Robbins conquistara el mercado. BON es el líder y pronto abrirá tiendas en Puerto Rico, Miami y Nueva York.

En España, Cantina Mariachi, un concepto de comida rápida mexicana creado por empresarios locales, ya cuenta con 70 unidades y está por abrir en París, Frankfurt y Roma.

Está claro que, al crear un programa de franquicias, se debe pensar en términos globales. Los empresarios que consideren que su negocio tiene un potencial apenas regional, por un lado pierden oportunidades de desarrollo y, por el otro, abren la puerta al competidor para que desarrolle una cadena de cobertura global.

LAS ESTRATEGIAS DE COBERTURA DE MERCADO

Dependiendo de las características del producto o servicio ofertado y del objetivo perseguido por la empresa dentro del entorno competitivo en que se encuentre, las franquicias utilizan diversas estrategias comerciales. Si el canal de distribución elegido es un canal indirecto, se presenta el problema del número de intermediarios a reclutar para obtener la tasa de cobertura del mercado necesaria para la realización de los objetivos de penetración. Varias estrategias de cobertura del mercado pueden ser consideradas.

- Hollywood ofrece goma de mascar en todos los sitios que puede; en todas las tiendas de alimentación, en los estancos, en las papelerías, en los distribuidores automáticos, en el comercio ambulante.
- La empresa fabricante de los conocidos Chupa-chups ofrece sus golosinas en todos los lugares que puede, tiendas de alimentación, estancos, distribuidores automáticos, puestos ambulantes, etc.
- La firma Pierre Cardin distribuye sus productos de confección en tiendas especializadas, cuidadosamente seleccionadas, y se asegura de que está representada por los mejores.
- Wolkswagen distribuye sus coches a través de concesionarios; a cada concesionario se le asigna una región donde ningún otro garaje estará autorizado para representar la marca.
- Seat distribuye sus coches a través de concesionarios; a cada concesionario se le asigna una región donde ningún otro estará autorizado para representar la marca.

Hollywood y chupa chups, practica una distribución **intensiva,** Cardin una distribución **selectiva** y Wolkswagen y SEAT una distribución **exclusiva**. La elección de la estrategia a adoptar para un producto dado depende de las características del mismo y del objetivo perseguido por la empresa dentro del entorno competitivo en el que se encuentre.

LA ESTRATEGIA DE DISTRIBUCION EXCLUSIVA Y LA FRANQUICIA

Un sistema de distribución exclusiva es la forma extrema de la distribución selectiva. En una región predefinida, un sólo distribuidor recibe el derecho exclusivo de vender la marca y se compromete generalmente a no vender marcas competitivas. En contrapartida, el distribuidor acepta no referenciar marcas competidoras en la misma categoría de productos. Una estrategia de cobertura exclusiva es útil cuando el fabricante quiere diferenciar su producto por una política de alta calidad, de prestigio o de calidad de servicio. La estrecha cooperación entre fabricante y distribuidor facilita la puesta en marcha de este programa de calidad. Las ventajas e inconvenientes de este sistema son las de la distribución selectiva, pero ampliadas. Una forma particular de distribución exclusiva es la franquicia.

La franquicia es un sistema de marketing vertical contractual que organiza la distribución de bienes o servicios. Hay acuerdo de franquicia cuando, por contrato, una empresa, llamada **franquiciadora** concede a otra el derecho de explotar un comercio en un territorio delimitado, según unas normas definidas y bajo una enseña o marca dada. La empresa que concede, ofrece generalmente a sus franquiciados una ayuda contínua, permitiéndoles comercializar en las mejores condiciones posibles en sus territorios respectivos. Es, pues, a la vez que remunerar el derecho de utilización de una marca de comercio y para beneficiarse de una aportación contínua del saber hacer por lo que el franquiciado se compromete contractualmente a entregar al franquiciador unos derechos iniciales "tanto alzado" y/o unos porcentajes sobre sus ventas. El franquiciado compra, de hecho, una fórmula de éxito de la cual el franquiciador y quizá otros franquiciados han hecho la prueba en otros territorios.

ESTRATEGIAS BÁSICAS

El sistema de franquicias, debe plantearse como una estrategia empresarial, nunca como una oportunidad de negocio o como una actividad añadida al mismo.

El requisito indispensable en el éxito de una franquicia no es nunca que el franquiciador gane dinero como empresario que es. El objetivo principal es que todos los franquiciados obtengan beneficios y como resultado de ello, también el franquiciador los obtendrá.

Puntos que definen la estrategia de un Sistema de Franquicia.

- Características conceptuales del negocio.
- La oferta.
- Exclusividades del producto.
- Políticas de suministro y aspectos logísticos.
- La localización del emplazamiento.
- El local.
- Sistemas de establecimiento de zonas de exclusividad.
- Requerimiento de imagen corporativa.
- Perfil del franquiciado.
- Estructura de la red.
- Formación inicial y continuada de franquiciados.
- Asistencia inicial al franquiciado.
- Apoyo continuado al franquiciado.
- Obligaciones financieras del franquiciado.
- Planteamientos de marketing.
- Sistemas operativos de gestión.
- Directrices de la relación contractual.

EXPERIMENTACIÓN: Apertura de pilotos y seguimiento de su gestión.

Aplicación de experiencias adquiridas en centros pilotos a centros franquiciados.

Puntos en los que se ha de basar la experimentación:

- Situación del sector de actividad.
- Principales competidores.
- Perfil del cliente.
- Elementos diferenciadores y ventajas comparativas.
- Centralización de compras.
- Otras posibilidades de suministro.
- Sistemas de facturación y cobro.
- Criterios para la selección del local.
- Determinación de áreas de influencia.
- Normativa de imagen.
- Estructuras de costes.
- Política de precios
- Técnica de ventas.
- Estrategias publicitarias y promocionales.

EXPOSICIÓN: Elaboración del package (OFERTA DE VALOR) de franquicia.

Un Package de Franquicia es algo más que un conjunto de documentos que agrupan las experiencias del franquiciador, es el plan estratégico del negocio y el elemento que permite a una red de franquicias, alcanzar sus objetivos.

Cuando hablamos de Package de franquicia nos estamos refiriendo al conjunto de conocimientos y experiencias que una determinada franquicia ha ido acumulando y que recopila constantemente en diferentes documentos que se denominan manuales. En este package está impresa una manera de hacer específica que determina el éxito o el fracaso de una franquicia. Constituye sus señas de identidad y marca las diferencias operativas y de imagen con el resto de franquicias que funcionan en el sector.

En un Package de Franquicia podemos diferenciar cuatro Áreas:

- Área Contractual: Regula la relación entre franquiciado y franquiciador a todos los niveles de manera que quede claro, fundamentalmente, cuáles son las obligaciones de uno y otro. La relación documentada debe reflejar un equilibrio entre las partes y es la base desde la que se plasma el espíritu y características de la relación. Una relación desequilibrada hacia cualquiera de las partes es un foco de conflictos a medio y largo plazo porque es generadora de desconfianza y temores, normalmente hacia el franquiciador, que es quién normalmente ostenta la posición más fuerte.
- Área informativa: El área informativa está planteada para proporcionar información en dos direcciones: por un lado, permite al potencial franquiciado conocer el negocio en el que está interesado en invertir, y por otro lado, aporta al Franquiciador información de la persona que tiene interés en invertir en la franquicia.
- Área documental: Canaliza las relaciones entre el franquiciador y el franquiciado desde el punto de vista operativo y está integrada por los diferentes Manuales de Franquicia en los que queda recogida la experiencia y saber hacer del franquiciador.

- Área formativa: Recopila todos los elementos que van a permitir la transmisión de nuestro saber-hacer a los franquiciados que van entrando en nuestra red. Esta transmisión fundamentalmente se articula a través de dos medios distintos: Formación Inicial y Formación Permanente.

EXPANSIÓN: Desarrollo de la red de franquicia.

- El éxito de un plan de expansión está en definir, planificar y dotarse de los medios adecuados.
- Un buen concepto de negocio no se vale por sí mismo para expandir la red.
- El franquiciador debe invertir permanentemente para expandir su empresa.
- La búsqueda y selección de los franquiciados es un proceso en el que está inmersa la semilla del éxito de la franquicia, no solo porque el crecimiento de la red depende de esta tarea, sino porque las personas que van a gestionar nuestros establecimientos son tan importantes como la calidad del producto o servicio.
- Conseguir expandir una franquicia en toda regla supone una superación de errores y una serie de tanteos que deben ser asumidos por el franquiciador en su totalidad. Esto implica, en primer lugar y como ineludible paso, que previamente se ha de definir el perfil de empresario que se pretende poner al frente de los centros franquiciados.

1.4 CARACTERÍSTICAS QUE DEBE REUNIR EL FRANQUICIANTE Y EL FRANQUICIADO

FRANQUICIANTE

En base a la experiencia de los franquiciantes maestros con el manejo de sus negocios a través de los años, casi siempre que se ha tenido éxito, se ha podido percibir que el franquiciante maestro reúne la mayoría, si no todas, las características elementales que debe buscar un franquiciante para el desarrollo de su concepto en un país extranjero:

- Conocimiento del mercado local.
- Conocimiento del segmento de mercado que interesa a la franquicia.
- Actitud flexible
- Recursos económicos necesarios
- Recursos administrativos necesarios
- Capacidad de comunicarse adecuadamente con su franquiciante
- Experiencia de negocios en el país del franquiciante
- Conocimientos del mercado inmobiliario de su país
- Habilidad para ayudar en la selección de los posibles proveedores del sistema
- Buenas relaciones y experiencia en el trato con los funcionarios de gobierno del país al que ingresa la franquicia.

Cuando el franquiciante multinacional, esto es, el que intenta penetrar en un mercado extranjero, omite seleccionar a su franquiciado extranjero a la luz de los criterios comentados y se guía únicamente por el económico (situación que desafortunadamente es generalizada), las posibilidades de fracaso son importantes. Como conclusión, para aquellos empresarios que estén considerando franquiciar su negocio; tendrán que considerar que las franquicias son una solución de mercado a un problema de mercado. Por lo tanto, a todas luces es inadecuado utilizar a las franquicias como una solución a problemas que son meramente de índole financiero.

FRANQUICIADO

Una buena franquicia debe ser ante todo un éxito probado y transmisible que puede ser reproducido por el franquiciado en su territorio. Una buena fórmula tiene las características siguientes:

- Tiene relación con la comercialización de un producto o servicio de buena calidad.
- La demanda para el producto o servicio es universal o, al menos, no se limita únicamente a la región de origen del franquiciador.
- Deja al franquiciado ya establecido en un lugar un derecho de primer rechazo en el momento de implantación de una o varias franquicias en su territorio.
- Prevé una transferencia inmediata de saber hacer y una formación efectiva del franquiciado en las técnicas de comercialización y en los métodos propios de la franquicia en cuestión.
- Hace sus pruebas con una empresa piloto.
- Establece las modalidades de una relación continua entre el franquiciador y el franquiciado con objeto de mejorar las condiciones de explotación de la franquicia y de intercambiar innovaciones, ideas de nuevos productos y servicios, etc.
- Describe explícitamente las aportaciones iniciales (enseñanza, formación, saber hacer) y las permanentes (soportes de marketing, publicidad, acciones promocionales, investigación y desarrollo, servicios diversos) del franquiciador.
- Expresa los pagos inmediatos (derechos iniciales) y continuos (canon) que el franquiciado debe efectuar.

- Implica al franquiciado en el proceso de definición de las orientaciones futuras de la franquicia y le hace participar en la vida de la franquicia.
- Prevé un procedimiento de renovación, renegociación y anulación del contrato de franquicia, así como una posibilidad de rescate para el franquiciador.

La franquicia ofrece una opción interesante frente a las estructuras verticales convencionales o controladas. En efecto, en una red franquiciada, la inversión de cada tienda está hecha por el franquiciado, propietario de la tienda. Desde el punto de vista del franquiciador, la creación de una red de franquicias le permite disponer rápidamente y con poco coste de una red comercial internacional y ello sin invertir directamente en la propiedad de la red, pero controlándola por contrato.

La franquicia es un sistema de distribución integrado, controlado por el franquiciador pero financiado por los franquiciados. Una franquicia acertada es un buen socio en el que el éxito del franquiciador y el del franquiciado están indisolublemente unidos.

De manera general el FRANQUICIANTE debe tener un negocio que haya alcanzado experiencia en cuanto:

Producto Original y exitoso:

La empresa franquiciante debe comercializar un producto o un servicio original, ya sea en cuanto a sus características intrínsecas, como a su forma de ofrecerlo a la venta (packaging, sistemas de venta por impulso, servicios de venta y postventa, etc.). Debe tratarse de un negocio exitoso, ya que el franchising duplica “éxitos comerciales” y nunca fracasos. De hecho, el franquiciado invierte su dinero en la franquicia para aminorar considerablemente los riesgos y obtener en menor tiempo el retorno de capital, a cuyo efecto deberá analizar concienzudamente las ofertas disponibles en el mercado.

Know How Transmisible:

La transferencia del know how es de importancia central en un contrato de franquicia. De hecho ha sido considerado como un componente esencial del mismo. El término Know How es oriundo de Estados Unidos y se puede afirmar que es una habilidad técnica o conocimiento especializado en un campo determinado de los negocios, un conocimiento práctico de cómo lograr un objetivo específico , y en general, todo conocimiento técnico que es secreto, de uso restringido y confidencial. Los franceses también suelen llamarlo "savoir faire".

El know how debe ser práctico, original, en constante desarrollo y fácilmente transmisible; ésos son los elementos que lo caracterizan.

Los conocimientos generales en que se cimienta el éxito de la empresa franquiciante deben poder ser transmitidos en su totalidad al franquiciado, por medio de los llamados "Manuales de Operaciones". Hay ciertos conocimientos que es imposible transmitirlos, y por tanto no pueden ser objeto de una franquicia como por ejemplo "la habilidad de un pintor", o "la simpatía o fama de una persona en particular", que fundamenta el éxito del negocio.

Contrato Legal.

Todas las obligaciones, derechos y responsabilidades de las partes quedan plasmadas en un contrato legal de características muy distintas a otros contratos de distribución comercial, que deberá ser minuciosamente analizado y discutido por las partes.

No es en sí un contrato asociativo, pero bien puede considerarse como un contrato de “estrecha colaboración” entre las partes, ya que depende el éxito del negocio de un armonioso y permanente contacto.

Manuales de Operaciones.

En ellos se trasmite el “Know How específico” para la operatoria exitosa del negocio. Existen distintos tipos de manuales, entre los que se encuentran:

Manual de Operaciones Diarias

Manual de entrenamiento de los empleados

Manual de administración

Manual de Management

Manual de Marketing y Publicidad

Marcas y Patentes.

Para facilitarle al franquiciado un inmediato acceso al mismo, o bien con amplias posibilidades de imponerse.

La empresa franquiciante deberá necesariamente registrar todas sus marcas, logos, nombres comerciales, y patentes, con el fin de evitar futuros problemas legales, ya sea con terceros o con integrantes de la cadena.

1.4.1 ¿CUÁNDO CONVERTIR SU PRODUCTO O SERVICIO EN UNA FRANQUICIA?

Franquiciar una empresa hoy es una de las fórmulas por las que están optando las empresas para poder desarrollarse en el nuevo entorno en el que nos encontramos. Las ventajas de franquiciar son muchas pero el hecho de fidelizar un canal fuerte y motivado, en el que poder proyectar adecuadamente sus estrategias de marketing hacia el mercado, son posiblemente los factores principales.

Por consiguiente, cualquier empresa que goce de un adecuado posicionamiento en su sector y que cuente con ciertas perspectivas de crecimiento, no puede dejar de ver en la franquicia una de las alternativas más rentables y eficaces para la cobertura de nuevos mercados.

Sea cual sea el sector de actividad en el que la empresa opere, ya sea en industria, comercialización o distribución de productos, o bien en la prestación de servicios, la franquicia ha de ser contemplada como una alternativa que reportará a la empresa grandes ventajas. Pero para ello es necesario haber analizado con anterioridad la posibilidad de franquiciar.

1.4.1.1 MOTIVOS PARA FRANQUICIAR

Las razones por las que una empresa puede decidir el inicio de su actividad en franquicia comienza con la visión que ésta tenga, de igual forma, deben tenerse también en consideración posibles razones que pueden hacer aconsejable el no franquiciar una determinada actividad. A continuación se resumen los cinco principales motivos que impulsan a las empresas a tener en cuenta esta forma de desarrollo.

- **Porque es posible**

Si una empresa puede franquiciar es debido a que se trata de una empresa rentable y saneada, que desarrolla una actividad suficientemente contrastada y que cuenta con un buen posicionamiento en su sector.

Ante las numerosas ventajas que conlleva franquiciar, la decisión de llevarlo a término podrá ser adoptada fácilmente al no existir circunstancias que sean difíciles de superar. Franquiciar no es complicado, lo realmente complejo es llegar a una situación en la que franquiciar resulte en sí posible.

Un proyecto de franquicia no se inicia con la simple decisión de franquiciar nuestra actividad, sino en el preciso instante en el que la empresa comienza su andadura.

- **Reducción de los costes de expansión**

Es por esta razón, por lo que el sistema de franquicia resulta más ventajoso y atractivo para cualquier empresa. Crecer con unos costes de expansión inferiores, a los que corresponderían a un desarrollo directo mediante la apertura de unidades propias, proporciona a la franquicia su más indudable aliciente.

No se quiere expresar con esto que franquiciar no represente para la empresa coste alguno en su crecimiento. Si la empresa no prepara suficientemente sus estrategias de lanzamiento y relación contractual, si no se dota de una estructura organizativa capaz de asistir convenientemente a los puntos de la red, si no dispone un planteamiento de negocio atractivo, contrastado y rentable, franquiciar no será una solución.

- **Amplitud y rapidez de crecimiento**

Como es lógico, es posible que cualquier empresario posea limitaciones financieras que se traducen en una mayor lentitud de crecimiento en caso de decantarse por un sistema de desarrollo a través de establecimientos propios. La capacidad de repercutir en el franquiciado las inversiones de apertura traerá consigo la cobertura del territorio objetivo en un tiempo sensiblemente inferior.

El franquiciador ha de ser consciente que un rápido crecimiento puede acarrear numerosos problemas en caso de no adecuarlo, en todo momento, a las estructuras realmente disponibles. La expansión ha de ser siempre objeto de una planificación rigurosa y responsable.

La franquicia, a través de un desarrollo paulatino, favorecerá el posicionamiento del empresario en su sector de actividad. En primer lugar, por su anticipación ante posibles competidores en aquellos mercados en los que estos últimos no tengan presencia. En segundo lugar, por el sentido de red, amplitud y posibilidad de servicio que conseguiremos transmitir al mercado.

- **Influencia en el entorno empresarial**

Dado que las decisiones de la empresa no resultarán, en términos generales, ajenas al entorno en el que ésta desarrolla su actividad, el que ésta se decante por franquiciar total o parcialmente su oferta tendrá una influencia considerable ante las tres partes involucradas con su actividad: proveedores, clientes y competidores.

Proveedores

Ante una estrategia de comercialización y/o distribución en un planteamiento de franquicia, donde el fabricante de los productos no es el franquiciador, es necesario evaluar la capacidad que tienen los proveedores habituales para atender al suministro de la red.

Clientes

Frecuentemente, muchas empresas deciden franquiciar debido a las numerosas ventajas que conlleva la franquicia ante una red tradicional de distribución. Dichas ventajas se ven materializadas por la reducción de intermediarios, unas mayores opciones de control, la agilidad de decisión, la minoración de devoluciones de stocks.

Sin embargo, esto supone la coexistencia de dos canales de distribución diferentes: una red de distribuidores - clientes (venta al mayor) y una cadena de establecimientos franquiciados, lo que frecuentemente puede representar problemas para la empresa al tener ésta que competir con sus propios clientes de distribución al mayor, donde antes no lo hacía. De esta forma, en zonas en las que ya se estuviese distribuyendo en el momento de implementar una unidad franquiciada, la empresa tendrá menores opciones de control en materia de exclusividad de oferta, precios de venta, publicidad y promoción, etc.

Competidores

En sectores en los que aún no se hubiera instaurado la franquicia (o en aquellos otros en los que este sistema es empleado de forma muy limitada) es más que posible que, en el momento en el que una empresa comience a franquiciar, las empresas de la competencia se vean obligadas a adoptar ciertas medidas como reacción ante la innovación introducida en el sector.

Este efecto, si la empresa que promueve la franquicia es uno de los líderes del sector, producirá la improvisación de alternativas de negocio en franquicia por parte de los competidores inmediatos (por lo general, con pocas o nulas posibilidades de éxito ante la premura de su planteamiento) o la propuesta de agrupación o asociación de empresas ya integradas en el sector (posiblemente un perfil nada aconsejable en numerosas ocasiones para la concesión de franquicias).

Mayor rentabilización del crecimiento

Resulta obvio que la franquicia supondrá para el empresario mayores opciones de rentabilización de su proceso de crecimiento. Ya no sólo por un volumen de negocio más amplio sino también por las mejores condiciones de compra o menores costes de producción. La franquicia estará basada en la asistencia permanente que encontrará una contraprestación económica por parte de los franquiciados de la cadena.

Estas contraprestaciones adquieren la forma de derechos de entrada, royalties de explotación, cánones de publicidad, etc. Conceptos todos ellos que vendrán a sufragar y rentabilizar convenientemente el esfuerzo franquiciador de la empresa.

¿CUÁNDO EMPEZAR?

Una empresa no puede empezar a franquiciar en cualquier momento. Franquiciar no es algo que se decida sin más, sino que debe enfocarse con una rigurosa planificación. Porque, al fin y al cabo, se trata del procedimiento estratégico de crecimiento para la empresa.

La decisión de franquiciar no puede adoptarse desde la inmadurez del negocio, desde la inexperiencia empresarial o desde la reducida rentabilidad de una actividad de reciente iniciación. Franquiciar tan sólo será posible ante determinados criterios que el empresario, apoyándose en la opinión de analistas expertos en franquicia, tendrá que ratificar con suficiente antelación.

En términos generales, se destacan cuatro supuestos que deben corroborarse para iniciar el desarrollo en franquicia.

Primero

Corroborar la situación y previsible evolución del mercado al que pertenece o, en su caso, donde pretenda iniciarla. Para poder franquiciar con garantías de éxito, el mercado debe demostrar excelentes perspectivas de crecimiento - ha de tratarse de un mercado, cuando menos, estable - y contar con una amplitud suficiente que dé por buena cualquier previsión de equilibrio y constancia en la demanda.

Segundo

Reafirmar la disposición de un producto o un servicio siempre original, diferente e innovador con respecto al ofrecido por la competencia y haber contrastado su buen grado de aceptación por parte del público.

Tercero

Asegurarse de contar con un sistema propio de gestión y administración, suficientemente experimentado que sea fácilmente transmisible a terceros a voluntad de la empresa y difícilmente accesible para cualquier competidor en general. Tengamos en cuenta que la franquicia requiere dos activos estratégicos de gran relevancia: una marca y un know how.

Cuarto

Que los tres aspectos antes señalados y la disposición de un buen producto en un mercado interesante se reflejen en claras ganancias para el empresario. Es decir, que se trate de una actividad capaz de generar una rentabilidad adecuada a las inversiones realizadas y claramente superior a la media de su sector.

LOS PRINCIPALES OBSTÁCULOS

Siendo la franquicia ante todo una estrategia de expansión que se lleva a término mediante relaciones empresariales, uno de los principales obstáculos es la carencia de estrategia de crecimiento o la insuficiencia formativa de los franquiciados. Puntos habituales que conducen a problemas en la central.

De esta forma, los principales obstáculos que se presentan a la hora de evaluar la posibilidad de expansión por la vía de la franquicia son:

- La incorrecta evaluación del mercado o del potencial de la demanda.
- La no identificación de aquellas empresas que se constituyan como competencia directa de nuestro concepto.
- La carencia de valores innovadores y diferenciales del negocio, no siendo posible la potenciación de los mismos en la estrategia de franquicia.
- La inexistencia de una política de suministro clara y desarrollada, así como de los aspectos logísticos que conllevan nuestra actividad.

- La imposibilidad de proporcionar asistencia a los puntos de venta de la cadena, habitualmente por no contar con una estructura adaptada a dichas necesidades.

Por consiguiente, la planificación previa y un cuidadoso estudio y análisis de las posibilidades de cada empresa son indispensables para asegurar el éxito empresarial.

OTRAS ALTERNATIVAS DE DESARROLLO

Es evidente que la franquicia es sólo una de las alternativas de expansión que se ofrecen al empresario. Frente a ella, aparecen diversas opciones que pueden resultar óptimas en atención a las necesidades puntuales de la empresa:

Centros propios, Acuerdos de distribución, Concesiones y abanderamientos, Cadenas voluntarias, Centrales de compras o los Joint Ventures.

Corresponde a los objetivos perseguidos por la empresa en expansión determinar la conveniencia de una u otra alternativa. Esta vendrá condicionada no sólo por objetivos empresariales, que en determinadas ocasiones pueden compartir varias de las fórmulas apuntadas, sino por la capacidad económica de la empresa en expansión para afrontar su crecimiento y por los diferentes ámbitos normativos aplicables a cada una de estas fórmulas.

Así, la franquicia aparece como una fórmula de especial atractivo al permitir a las empresas acometer proyectos de expansión sin necesidad de soportar las inversiones requeridas a través de centros propios. Además libera a la empresa franquiciadora de la carga laboral del personal que puedan requerir cada uno de los establecimientos.

1.4.1.2 PASO A PASO PARA FRANQUICIAR

- Para integrar una cadena de franquicias exitosa, lo primero que se debe determinar es el verdadero potencial del concepto de negocio en términos de viabilidad económica, aceptación en los mercados meta y reproducción del formato de operación y administración.

- Posteriormente, se debe establecer un plan estratégico de negocio, específico para el desarrollo de la cadena de franquicias, así como la documentación legal necesaria para lograr certeza jurídica.

- Es necesario elaborar manuales con herramientas para mantener la calidad de la operación, así como un programa para vender franquicias que genere candidatos calificados y dispuestos.

- Franquiciar significa conducir a la empresa por el camino del éxito y la consolidación en el mercado. Los prospectos de franquiciados se interesan por el negocio en el nivel aparente. Se entusiasman cuando compran en una tienda o comen en un restaurante que les gusta, pero se convencen o desaniman de integrarse a la cadena al conocer los programas de asistencia técnica, mercadotecnia, capacitación y operación del negocio. Sobretodo, se interesan en la seguridad, congruencia, nivel de compromiso y capacidad de liderazgo de los directivos de la empresa que ofrece la franquicia, lo cual indica el nivel de seriedad de la oportunidad.

- Las franquicias no son una moda. Son el método de expansión de mayor éxito en la historia de los negocios. Si aceptamos que una franquicia abre la puerta al crecimiento y la consolidación de los negocios y que, por definición, ofrece el potencial de globalizar ese negocio y representa así mismo un seguro contra los ataques de la competencia (inclusive la internacional), los propietarios de negocios medianos y pequeños (como lo era McDonald´s en los años cincuenta) deberían pensar seriamente en otorgar franquicias de sus negocios, sabiendo que "si no lo hago yo, muy probablemente lo hará mi competidor". La decisión es suya.

1.4.1.3 ¿CUÁNDO DEBERÁ FRANQUICIAR?

Lo más recomendable para entrar al sistema de franquicia es cuando el negocio haya logrado mantenerse en el mercado de manera regular siendo reconocido y preferido por los consumidores, llegando a tener la necesidad de expandirse.

NEGOCIO PROBADO

- Negocio existente suficientemente probado (existencia de al menos 2 centros pilotos).
- Rentabilidad demostrada (margen positivo del centro piloto durante al menos 2 años).
- Breakeven (UMBRAL DE RENTABILIDAD) en tiempo razonable.
- Rentabilidad sobre inversión buena.

NEGOCIO TRANSFERIBLE

- Procesos fácilmente estandarizables.
- Programas de formación y de transmisión de conocimientos ágiles, efectivos y constantes.
- Manuales de operaciones detallados, entendibles y fácilmente actualizables.

NEGOCIO ACEPTABLE POR EL MERCADO

- Negocio (servicio o producto) aceptable en varios mercados.

- Debe contar con una imagen pública, sistemas y procedimientos fiables y sólidamente establecidos.

OTROS REQUISITOS

- Mercado amplio y estable, reproducible e identificado.
- Sector descentralizado y con pocas grandes empresas (sin líderes claramente definidos).
- El producto o servicio satisface una necesidad del consumidor.
- Pertenecer al sector servicios por regla general.(la marca como oferta de valor es más importante).
- El producto refleja una tendencia futura, o es algo novedoso o mejorado.
- La ampliación requiere poca inversión adicional.
- Necesita poca inversión en inventarios.
- Capacidad para ofrecer ayuda y servicios a franquiciados.
- El negocio cuenta con fondos necesarios para acometer el programa de franquicias.
- Capacidad para mantener relaciones con franquiciados a largo plazo.

1.4.2 REQUERIMIENTOS PARA EXPORTAR FRANQUICIAS

Que una empresa ya implantada pretenda desarrollar su actividad en el extranjero, comienza a plantearse como algo cotidiano. Ante la gran diversidad de estrategias que podrán seguirse en este proceso, es necesario analizar las ventajas e inconvenientes que supondrán unas y otras para la empresa y así optar por la opción más adecuada.

Básicamente son tres las alternativas de las que goza una empresa para su salida a mercados internacionales en los que proyecta repetir el éxito comercial obtenido en su país de origen:

LA SALIDA DIRECTA

Si nos planteamos una salida directa de nuestra empresa a los mercados exteriores, se debe valorar la realización de inversiones directas en el extranjero a través de dos variantes: la creación de sucursales y de filiales.

- La apertura de delegaciones o sucursales internacionales integradas en la propia estructura de la empresa. Estas no tendrán personalidad jurídica propia y actuarán como oficinas exteriores de ventas de la empresa, investigando el mercado y desarrollando la actividad en su ámbito geográfico por cuenta de la empresa.
- La creación de empresas filiales, que pasan a formar parte del grupo. Serán empresas independientes, con personalidad jurídica propia. Al constituírse de acuerdo a la legislación del país en el que se establecen se integran perfectamente en su economía y se adecuan a la normativa y a los usos comerciales locales.

En el caso de empresas con redes de distribución en franquicia en el mercado nacional (tanto la delegación exterior de la empresa como una empresa filial de la misma en el extranjero) sirven para desempeñar las funciones de central local franquiciadora, creando, asistiendo y organizando en un nuevo mercado amplias redes de puntos de distribución y servicio. Centrándonos en la comercialización del producto o servicio en sí, otras alternativas de expansión directa son:

- La creación de redes comerciales propias de venta personal.
- La contratación laboral de agentes o representantes de distribución.
- La venta a distancia. Esta opción es cada vez más empleada ante el espectacular desarrollo de las comunicaciones internacionales.

LA SALIDA INDIRECTA

Al plantearnos una salida indirecta la actividad exportadora se delegará a un intermediario. Dicho intermediario podrá estar localizado en el propio mercado nacional o en el país extranjero donde pretendamos tener presencia.

En caso de tratarse de intermediarios en nuestro país, más que de actividad exportadora se tratará de operaciones de venta interior, ya que la comercialización en el extranjero de nuestro producto será llevada a cabo por otra empresa. Como posibles iniciativas de intermediario interior destacamos:

- Los agentes independientes, que adquieren las mercancías de la empresa y las venden, por cuenta propia, en mercados internacionales.
- Las trading companies o sociedades import-export que actuarán como intermediarias en la venta o asumiendo el riesgo en operaciones de compra-venta.
- Los agentes de compradores extranjeros que, a nivel internacional, se encargan de localizar empresas proveedoras de bienes. Estos posteriormente serán comercializados en grandes superficies y cadenas de distribución de otros países.

En el caso de que los intermediarios se sitúen en los países de destino de las mercancías será, nuestra empresa quien deba acometer las funciones de comercialización. Las opciones más habituales en este caso son:

- Los agentes o representantes comerciales, empresarios independientes locales, que llevarán a cabo la distribución de las mercancías a cambio de un porcentaje de los ingresos obtenidos en la operación.

- Los importadores-distribuidores, que comprarán los productos por cuenta propia para su posterior reventa en el mercado local y que se verán retribuídos con un margen sobre el precio de venta.

Otras opciones de expansión indirecta con intermediarios exteriores son:

- Las *trading companies* antes citadas, cuando éstas se encuentran en el país de destino de las mercancías
- El *piggy-back:* uso temporal y a comisión sobre ventas por parte de la empresa exportadora, de las estructuras comerciales de otra empresa extranjera (independiente y no filial) para la distribución de productos complementarios de los de esta última.

LA SALIDA COMPARTIDA

Si nos planteamos la salida compartida con otras empresas se deberán determinar acciones conjuntas para conseguir un objetivo común.

Tendremos que basar la mutua cooperación en aspectos comerciales, financieros, logísticos, productivos y/o tecnológicos para conseguir equilibrios operativos y funcionales, adoptando decisiones y obteniendo ganancias de forma conjunta. Los sistemas de cooperación entre empresas más característicos, son:

- La Joint venture
- El franchising internacional.
- Otros sistemas de cooperación

La joint venture

La joint venture es una alianza estratégica temporal entre dos o más empresas. Se formaliza jurídicamente mediante un contrato o con la constitución de una sociedad conjunta. En estas alianzas las empresas participan en las aportaciones de recursos financieros y humanos y en la gestión de las inversiones para conseguir objetivos de mutuo interés.

Establecer una joint venture con empresas originarias del mercado de destino favorecerá el acceso a canales locales de distribución y soluciona en gran medida el posible desconocimiento del nuevo mercado.

El franchising internacional

La franquicia internacional consiste en un acuerdo de asociación con una empresa local y jurídicamente independiente. A esta empresa se le concede una licencia exclusiva de marca y una exclusividad de distribución de bienes o de prestación de servicios. Para ello es necesario transmitir las experiencias industriales y/o comerciales adquiridas en los mercados de origen y prestar una asistencia permanente para alcanzar los objetivos previamente establecidos. Puede tratarse de franquicias de producción, de distribución, industriales o de servicios.

Es frecuente que un acuerdo de franquicia entre empresas de diferentes países, conlleve la creación de una red comercial en el país de destino por parte de la empresa franquiciada, empleándose para ello también un sistema de relación franquiciada con el detallista. Hablaremos de *franquicia master* o master franchise cuando entre el franquiciador (empresa nacional) y el franquiciado (detallista local) existe una figura intermedia, el franquiciado principal (empresa extranjera), que desarrollará las funciones de franquiciador en el país de destino.

Otros sistemas de cooperación

Igualmente interesantes son otros sistemas de cooperación, dentro de los cuales podemos destacar:

Consorcios de exportación.

Consisten en agrupaciones de empresas exportadoras de un mismo sector que, de forma conjunta, financian una estructura de exportación única, manteniéndose la independencia de producción y distribución en el mercado interior.

Los acuerdos de cooperación con empresas extranjeras.

Tienen como principal objetivo la transmisión de experiencias de producción o comerciales, la creación de canales conjuntos de distribución, las sinergias productivas y de promoción, la transferencia tecnológica, etc.

Las agrupaciones internacionales de interés económico.

Sin ánimo de lucro, en ellas, sus miembros persiguen la minoración de costes o el acceso a determinados servicios.

Grupos de exportación.

Integrados por empresas de un mismo sector y sin un acuerdo tan exigente como el que constituyen los consorcios, persiguen la creación y desarrollo de mercados de exportación.

Clubes de empresas.

De ellos formarán parte empresas productoras o distribuidoras de productos complementarios para desarrollar actividades conjuntas de comercialización exterior.

Conglomerados empresariales.

Su finalidad es la realización conjunta de proyectos industriales en el exterior.

Contratación colectiva de expertos.

Se encargan de la realización de estudios y prospecciones en mercados internacionales para un conjunto de empresas.

Centrales de ventas.

Organizaciones de venta para la canalización de pedidos de exportación.

Centrales de compra.

Para la economización de las compras de materias primas o de productos terminados, y así reforzar la competitividad de las exportaciones.

En general, las empresas que persigan diversificar los mercados de destino de sus productos o servicios, habrán de analizar en profundidad las estrategias de exportación a seguir y resultar éstas siempre acordes a:

- Sus estructuras y capacidades de producción y distribución.
- Su autonomía financiera.
- A las perspectivas y grado de competencia de su propio entorno sectorial.

El resultado final de las estrategias adoptadas para la penetración en los países de destino será consecuencia ineludible de la calidad de las estrategias de exportación adoptadas en origen. Es decir, de la forma en la que la empresa planifique y organice en su país su esfuerzo de exportación.

1.5 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS FRANQUICIAS

Contar con el respaldo de una empresa sólida y con un mercado establecido puede facilitar la salida del nuevo negocio al mercado al cual se quiere entrar, pero así como encontramos oportunidades de desarrollo podemos llegar a estar limitados por lo que podamos vender o por la manera en cómo vayan a vender mi producto. Por esto para poder analizar las ventajas y desventajas de las franquicias debemos hacerlo desde dos enfoques: desde el punto de vista del franquiciante y del punto de vista del franquiciado[2].

[2] Franchising & Licensing, Andrew J. Sherman

FRANQUICIANTE		
VENTAJAS		**DESVENTAJAS**
o Bajos costos y riesgos de desarrollo, ya que éstos son asumidos por el franquiciado.		o Posibilidad de indisciplina del franquiciado, con consecuencias funestas para la cadena.
o Genera una presencia global a bajo costo.		o Posibilidad de elegir franquiciados no idóneos para el manejo, el crecimiento de la cadena, y su detección tardía.
o Adueñarse rápidamente del mercado		o Peligro del desprestigio de la marca.
o Valorizar y capitalizar la marca.		o Utilidad menor para el franquiciante, en comparación con la obtenida por medio de una cadena propia.
o El manejo o dominio de la distribución.		o Posibilidad de fraude en los reportes de cánones y regalías.
o Hacer economías de		o Falta de control sobre

escala.		la calidad.
○ Preparar operaciones financieras.		○ Inhabilidad para comprometerse en una coordinación estratégica global.
○ Obtener la fidelidad del consumidor.		
○ Actuar en materia de innovación.		

FRANQUICIADO		
VENTAJAS		**DESVENTAJAS**
○ Garantía de independencia, el franquiciado seguirá siempre como patrón de sí mismo, así sea él quien labore en su propio establecimiento de comercio.		○ Debe pagar montos iniciales periódicos al franquiciador.
○ La adquisición de conocimientos (Know How).		○ No es propietario del nombre y marca comercial.
○ Reduce el riesgo de iniciar una actividad empresarial.		○ Las decisiones acerca de las políticas a seguir las toma el franquiciante.

o Obtiene mejores precios de compra en razón del volumen total de suministros de la franquicia.		o Tiene restringidos los derechos a disponer de su propio negocio.
o El beneficiarse de un nombre conocido.		o Está ligado a la suerte del franquiciador y de todos y cada uno de los demás franquiciados.
o Capacitación inicial y permanente, porque éste es un contrato evolutivo: los productos, el servicio, Know How son objeto de un constante mejoramiento con el sólo fin de hacer progresar.		
o La experiencia del centro piloto.		
o El sostenimiento logístico de la central.		
o La publicidad.		

Adicionalmente a las Ventajas y Desventajas que cada participante posee, existen una serie de razones que complementan la opción de franquicia como oportunidad de inversión:

- Obtener eficiencias operacionales y economías a escala, debido a que mientras mayor experiencia tengan sus franquiciados en cuanto al manejo de sus productos va poder satisfacer su demanda.

- Incrementar su participación de mercado y construír igualdades de marca.
- Usar el poder de franquicia como un sistema de conseguir y mantener más y más clientes (lealtad del consumidor).
- Alcanzar mercados de rápida penetración con un costo reducido de capital.
- Alcanzar el cliente objetivo efectivamente a través de comerciales y promociones.
- Vender productos y servicios en una cadena de distribuidores dedicados.
- Reemplazar la necesidad de personal interno con motivados franquiciados operacionales.
- Alcanzar la responsabilidad primaria para la selección de un sitio, entrenamiento de empleados y administración del personal, publicidad local, y otros asuntos administrativos referentes al franquiciado.
- El franquiciante puede encontrar en las franquicias, como se vio anteriormente, una forma de llegar a su mercado, de compartir sus gastos de publicidad y promoción con los franquiciados y recibir regalías por el uso de su marca, producto o servicio, pero ésto se logra sólo si el compromiso se ha realizado sobre buenas bases, en el sentido de que se cumplan al pie de la letra lo que se ha establecido en el contrato y manteniendo buenas relaciones con el franquiciado. De no contar con estas características no solo puede llegar a fracasar el negocio del franquiciado sino del franquiciante por eso es necesario revisar cuáles podrían ser las causas que pueden llevar un buen negocio a la quiebra; entre las cuales tenemos:
- Falta de un control adecuado

- Elegir a los consultantes equivocados
- Fallo al proporcionar soporte adecuado
- Falta de sistemas de comunicación
- Manuales de operación complejos e inadecuados
- Inhabilidad de competir con franquiciantes con mayor participación de mercado
- Violación de los registros y las leyes establecidas de las franquicias
- Falta de control de calidad
- Malas relaciones económicas con el franquiciado
- Falta de un control efectivo financiero
- Marcas no protegidas
- Programa de entrenamiento inadecuado
- Falta de programas de desarrollo de investigación del mercado
- Mala elección de los subfranquiciantes
- Falta de relaciones públicas
- Terminaciones prematuras de los franquiciados
- Dificultad en atraer franquiciados calificados
- Lanzamiento prematuro a mercados internacionales
- Elección inadecuado de lugares
- Falta de un programa para la selección de franquiciados adecuados
- Falta de planeación estratégica
- Entrada a mercados sobresaturados
- El competidor: si el concesionario tiene mucho éxito, la firma pierde utilidades y cuando termine el contrato podría encontrarse con que ha crecido un competidor.
- Sistemas de operación que pueden ser duplicados con facilidad
- Falta de experiencia administrativa
- Excesivos pleitos con los franquiciados
- Expansión geográfica desenfrenada

Para evitar este tipo de fracasos hay que desarrollar un programa adecuado que involucre la parte operacional de planeación y mercadeo, como también las decisiones estratégicas que se vayan a tomar una vez que las premisas básicas hayan sido entendidas. Mientras mayor información haya en el mercado tanto para el franquiciante como para el franquiciado mejores serán los resultados.

CAPITULO II
LAS FRANQUICIAS NACIONALES

Introducción

En un mercado de servicios creciente como el que está comenzando a experimentar el Ecuador, el empresario debe buscar maneras de cómo expandir su negocio en caso de no contar con el capital necesario y cómo hacer de su marca una inversión atractiva para inversionistas potenciales que buscan incursionar en mercados ya establecidos y a bajo riesgo.

En este capítulo comenzaremos hablando del desarrollo que han tenido las franquicias extranjeras en nuestro país y su situación frente a las franquicias nacionales, para luego conocer cuál es la justificación financiera tanto para el franquiciante como para el franquiciado al incursionar en este tipo de contrato. Como tercer punto detallamos cómo van a estar estructurados los casos para terminar con el estudio de cada uno de ellos, los cuales son:

- Docucentro, como ejemplo de una franquicia nacional con el respaldo de una marca extranjera, Xerox.
- Yogurt Persa como una franquicia netamente nacional, cuyo éxito ha logrado mantener su participación de mercado en el negocio de la venta de yogurt en establecimientos
- Perfumanía Bibi's, la cual es una franquicia en etapa experimental que cuenta con una participación importante en el mercado pero no ha logrado conseguir el interés del inversionista.

2.1 Las franquicias en el desarrollo del mercado ecuatoriano

Una manera rápida de crecimiento que ha encontrado el mercado ecuatoriano, reduciendo sus costos y sin afectar a la fuerza laboral, es a través de la venta de franquicias que actualmente en el Ecuador comprenden el sector de servicios como Yogurt Persa, Churrín – Churrón, Patacón Express, Docucentro, Global Dental, Perfumanía Bibi's, entre otras.

La ventaja de la franquicia nacional sobre la extranjera es que los insumos son propios del Ecuador y no se paga un arancel tan elevado en comparación a aquellos que son importados. Por ejemplo para marzo de 1.999 el arancel que pagaba el franquiciante de Mc Donald's, el Sr. José Luis Salazar, por la importación de las papas fritas congeladas de Canadá, la carne y el pollo de Estados Unidos era de aproximadamente el 30%, 10 puntos más de lo que se pagaba en el mes de diciembre del año 1.998.

Uno de los argumentos hechos por el Sr. Andrés Aspiazu, Gerente de Burger King y Presidente de Pollo Tropical y Little Cesar's en el año 1.999 fue: "No podemos transferir la elevación de costos al cliente, pues su poder adquisitivo también se ha deteriorado", basándose en hechos ocurridos en 1.999 tales como la congelación del dinero, el feriado bancario, dolarización (cambio del sucre al dólar con un tipo de cambio de S/. 25.000,00 por cada dólar), aumento de desempleo a 18.1%, contracción del salario real en un 16% aproximadamente y una inflación del 60%, lo que llevó a los franquiciantes a pensar que el cliente ya no era fiel a una marca determinada y que pensaba más en la cantidad que en la calidad del producto, buscando los "combos" ofrecidos en los servicios de comidas rápidas o las promociones como descuentos por festividades o compra por volumen, ofertas, sorteos entre otros, razón por la cual los administradores de las franquicias llegaron a replantear sus estrategias de aprovisionamiento, optando por aprovechar los recursos que poseía y posee el país, sin afectar la calidad y el sabor del producto. Algunos materiales de embalaje, por ejemplo, se comenzaron a comprar en países cercanos, como Colombia y Venezuela reduciendo los costos de estos negocios.

- **Justificación financiera**

Para el empresario de hoy en día que quiere invertir en nuevos negocios es importante que sepa, antes de ceder a un contrato de franquicia, las características importantes de su franquiciante como: su tamaño de mercado, sus ventas, la rentabilidad que tiene, la tasa interna de retorno del capital, los costos por el que incurrirá al franquiciar por citar unos ejemplos. En un contrato de franquicia encontramos ciertos puntos que ayudan al franquiciado en la marcha y actualización de su negocio ya sea como:

- Ayuda en la materia de compras y/o leasing
- Honorarios de las regalías
- Regalía inicial del franquiciado
- Requisitos en materia de ventas de la franquicia
- Datos de costos e ingresos
- Requerimiento de capital
- Requerimiento de honorarios de personal

Pero no siempre va a estar garantizado el éxito del negocio como se verá en los casos a estudiar. El nuevo empresario así mismo va a estar sujeto a ciertas limitaciones que van a estar dadas por el costo de la franquicia el cual va a depender del tipo de marca que está comprando, por lo general las internacionales son las más caras.

Desde el punto de vista del franquiciante, le resulta positivo la venta de la marca y el Know – How de su empresa porque:

- Adquiere expansión de existir una saturación en el mercado, por ejemplo Churrín – Churrón, una vez que logró ubicar sus locales en sectores estratégicos de la ciudad de Guayaquil, expandió su negocio vendiendo dos franquicias en la ciudad de Quito.

- Crecimiento en las ventas de su producto
- Ganancias en regalías
- Aumento de rentabilidad financiera

Pero por otro lado también está sujeto a encontrarse con problemas que pueden hacer decrecer las ventas de su negocio por ejemplo puede darse el caso de:

- Aumento de competencia por disolución de contrato
- Competencia en la oferta de franquicias
- Altas y bajas de las ventas a medida que tomen posicionamiento en los consumidores (gastos de publicidad, capacitación de personal, tecnología, calidad, etc)

Dado el notable incremento de esta modalidad de negocios y conociendo que este sistema de franquicias requiere de una estructura compleja que involucra principalmente mantener la imagen (presentación, publicidad, infraestructura, etc.) y la calidad del producto o servicio (mantener estándares de calidad, proveedores, precios, etc.).

- Planteamiento de hipótesis y estructuración de los casos

A través de este estudio queremos encontrar si las franquicias resultan ser una verdadera atracción para el inversionista, tanto franquiciante como franquiciado, y por ello planteamos las siguientes hipótesis:

- Las franquicias constituyen una manera rápida y rentable de inversión.

1. Los productos y servicios de franquicias nacionales no son globalmente competitivos.
2. El mercado inversionista no está preparado para este sistema de negocios debido a la falta de disciplina.

Como consecuencia decidimos estructurar los casos en tres partes cada uno los cuales van a estar desglosados de la siguiente forma:

- Datos financieros del negocio
- Análisis mercadotécnico
- Estadísticas de datos

- **Datos financieros del negocio**

Comprobaremos las hipótesis planteadas de forma cuantitativa y cualitativa analizando cada uno de los locales franquiciados por medio de sus ventas, los gastos estimados del local, la tasa interna de retorno y los costos que le han resultado por franquiciar.

- **Análisis mercadotécnico**

Por medio de este análisis podremos comprobar las hipótesis 1 y 2 planteadas anteriormente de manera cualitativa, basándonos en el estudio de los casos con la ayuda de herramientas mercadotécnicas como:

- La matriz BCG (Boston Consulting Group), en la cual mediremos la participación – crecimiento del mercado de las franquicias a estudiar.
- Ciclo de vida del producto, nos dará el curso que siguen las ventas y las utilidades del producto durante el tiempo que permanezca en el mercado. En este cuadro encontramos la etapa de introducción, crecimiento, madurez y declinación.
- Análisis FODA, en el que se conocerá las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de las empresas frente a su entorno.
- Análisis de Implicación FCB, conoceremos la tendencia del consumidor hacia otros productos de la competencia.
- La matriz de Porter en la que se analizará la competencia del sector, el poder adquisitivo de proveedores y clientes, como la preferencia por los sustitutos, es decir, se evalúa el atractivo estructural del segmento.

- La matriz Importancia – Resultado, donde nos daremos cuenta de los gustos y preferencias de los consumidores sobre los productos y el lugar que éstos ocupan en el momento de compra.

2.3.3 Estadística de datos

Para contestar la hipótesis 3.referente a si el mercado inversionista está preparado para este sistema de negocios debido a la falta de disciplina existente, se realizó un estudio de mercado con personas evaluando el servicio ofrecido y la frecuencia de retorno a los establecimientos que se estudian en esta tesis.
Al referirnos a servicios estamos tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- Atención al público
- Gustación por el producto
- Presentación del local
- Precios ofertados
- Ubicación

La frecuencia de retorno va a estar dada por el número de veces en que la persona vuelve al local en un mes. Midiendo la frecuencia de retorno podremos saber si esto se debe al buen desempeño de los establecimientos en cuanto a su servicio o por otras causas.
Los resultados a obtenerse van a ser comparados con indicadores que han establecido los franquiciantes a los locales franquiciados, como un estimado del comportamiento ideal para obtener un porcentaje de rentabilidad, midiendo su desempeño como señal de control puesto que la marca de su negocio dependerá del funcionamiento del local franquiciado. Dentro de cada caso se va a detallar los indicadores que tienen en cuenta los franquiciantes.

Metodología de las encuestas

Comenzamos realizando en primer lugar una encuesta piloto, la cual nos ayudó a determinar un tamaño muestral para la población de cada empresa franquiciante (Docucentro, Yogurt Persa y Perfumanía Bibis).

Las encuestas que se realizaron, **anexo 1A, 1B y 1C**, contenían preguntas cerradas como por ejemplo: calificar de a cuerdo a la escala de importancia, escala de calificación, dicotomías y preguntas abiertas como las preguntas no estructuradas donde el cliente completaba de acuerdo a su criterio.

Para esto decidimos hacer 15 encuestas para cada una de ellas, es decir 45, luego dividimos la ciudad de Guayaquil en tres zonas representativas de la población, tomando en cuenta el segmento que conforma a cada zona que por lo general son segmentos familiares, ejecutivos y estudiantiles. Las encuestas se realizaron un fin de semana que es cuando estos lugares tienen mayor concurrencia. Las zonas que se eligieron fueron:

- Malecón 2000
- Mall del Sol
- Riocentro Ceibos

Para Mall del Sol y Riocentro Ceibos se tomó un día sábado desde las 15h00 hasta las 20h00 para realizar las encuestas y para el Malecón 2000 se tomó un día Domingo desde las 11h00 hasta las 16h00, se eligieron estos horarios por la asistencia que tienen las personas a estos lugares.

En total se realizaron 100 encuestas pilotos para los establecimientos franquiciados para poder determinar el tamaño muestral.

A partir de ésta determinamos el tamaño muestral significativo de la población, el cual se explicará detalladamente en cada caso.

Se hicieron encuestas orales, cuyo cuestionario se encuentra en el Anexo **1D**, a los franquiciantes para determinar los indicadores, y los motivos por lo que habían empezado a franquiciar, luego se realizaron encuestas a los locales franquiciados para conocer la situación del negocio, información que nos sirvió para armar los casos que veremos más adelante.

2.4 Estudio de los casos

2.4.1 Caso Xerox del Ecuador

La empresa XEROX del Ecuador es una sociedad filial de XEROX Corporation, cuya matriz está ubicada en Quito, desde el 24 de marzo de 1966, y su sucursal en Guayaquil en la Av. Francisco de Orellana edificio Porta. Su negocio consiste en la venta de máquinas fotocopiadoras, impresoras y los suministros que necesitan cada uno de los equipos que venden.

Su fuerte posicionamiento en el mercado de la fotocopia sirvió de base para que esta sucursal llegase a ser la pionera a nivel mundial, dentro de

todas las sucursales de Xerox, en utilizar franquicias como expansión de sus productos. Esta idea surgió en 1998, haciéndose realidad en 1999.
La marca con la cual Xerox incursionó en el mercado ecuatoriano es DOCUCENTRO. En la actualidad existen seis locales, los cuales están ubicados en:

1. Pichincha e Illingworth
2. P. Icaza 415 y Córdova
3. Ceibos
4. ESPOL - Peñas
5. UNIVERSIDAD CATOLICA
6. Plaza Triángulo

El negocio de un franquiciado no sólo crecerá por el respaldo que le ofrezca la compañía franquiciante, XEROX, sino que también debe contar con iniciativa propia. Si para desarrollar un plan estratégico, un franquiciado necesita de nuevos equipos, debe pedirlos a Xerox por ser su único proveedor; pero si se diera el caso de que no se cuente con ese equipo, el franquiciado tiene la opción de conseguirlo de otro distribuidor bajo consentimiento de la empresa Xerox.
Es por eso que cada franquiciado de Docucentro cuenta con una característica en especial con respecto al servicio ofrecido, por ejemplo:

- **Docucentro Universidad Católica:** en este establecimiento encontramos un equipo Xerox que es una DOCUTECH 65 B/N donde se imprimen libros automáticamente en cinco minutos. Este equipo digitaliza el libro para luego imprimirlo, el servicio incluye la empastada y trabaja en conjunto con la editorial de la Católica. Aquí se promociona mucho este servicio.
- **Docucentro de P. Icaza y Córdova**: su peculiaridad es que cuenta con un vidagraph donde se realiza las gigantografías. El dueño de esta franquicia digitalizó las guías telefónicas de Pacifictel al igual que las planillas telefónicas con un equipo XEROX llamado 10-90.

- **Docucentro de Pichincha y Elizalde**: cuenta con equipos que amplían y reducen planos. Actualmente no son muchos los locales que ofrecen este servicio, ya que pueden sacar copias pero no realizar ampliaciones ni sacar reducciones de planos. También cuenta con un equipo, un plotter que hace afiches que da un servicio menor a una gigantografía y cuesta menos por la tinta que se utiliza.
- **Docucentro Ceibos:** atienden hasta las 22h00 de lunes a viernes y hasta las 21h00 los domingos.
- **Docucentro Urdesa**: cuenta con el área de diseño con equipos actualizados para realizar esquemas, publicidades, carteles, entre otros.

Uno de los beneficios que existen en los Docucentros es que entre ellos no hay competencia ya que tienen mercados cautivos y diferenciados, por ejemplo: Ceibos es un mercado familiar y estudiantil; P. Icaza, Pichincha y Av. 9 de Octubre es un mercado netamente empresarial; ESPOL y Católica tiene un mercado de estudiantes universitarios y docentes.

Xerox del Ecuador cuenta con un sistema individual de franquicia, es decir, si el franquiciado desea abrir un segundo local (Docucentro) deberá pagar nuevamente el valor de la franquicia dependiendo de la ubicación del mismo.

Los contratos se firman por ambas partes y su registro se lo hace en la notaría dependiendo del lugar en que se encuentre el nuevo local franquiciado, pero todo desacuerdo e inconformidad legal se lo realiza en la matriz (Quito).

En caso de no cumplir con las normas establecidas en el contrato; Xerox como franquiciante está en todo el derecho de acabar con el contrato de franquicia sin reembolso alguno, al igual de existir un cierre de negocio a falta de ingresos.

2.4.1.1 Datos financieros de la franquicia

El initial fee[3] de su marca va a depender de la zona de ubicación de cada Docucentro. Por ejemplo, en las universidades está a la par de los Docucentros del centro, es decir, entre los US$ 25.000,00 a US$ 30.000,00, y en una zona donde no es un segmento sino un nicho está entre los US$ 5.000,00 a US$ 10.000,00 dólares, como es el caso de Docucentro Ceibos.

La regalía que se debe pagar por el contrato de franquicia es del 2% sobre las ventas brutas mensuales. Los gastos de publicidad corresponden al 2% sobre ventas brutas, esto quiere decir que la regalía que paga el franquiciado a Xerox, es invertida para la publicidad del negocio.

La duración del contrato es de 60 meses, los equipos incluídos en el contrato se pagan a través de un leasing[4] que se amortiza a 60 meses y al pagar la cuota 61 el equipo pasa a ser de propiedad del franquiciado registrándose su valor en libros. Las cuotas oscilan entre los US$ 1.000,00 a US$ 1.500,00, de los equipos que cuentan con una configuración básica que es un equipo a color, dos blanco y negro, una impresora más el Mac para diseño, PC y algunos softwares.

Existen otras cifras que van desde los US$ 4.000,00 a US$ 7.000,00 cuando son empresas que manejan mayor cantidad de equipos como el local que está ubicado en P. Icaza y Córdova que imprime las planillas telefónicas para Pacifictel.

La capacitación inicial del personal que va a formar el Docucentro es parte del contrato de franquicia, pero si el franquiciado realiza constantemente una rotación de personal la cual exige nuevamente una capacitación, los gastos correrán por su cuenta.

---

[3] Pago inicial

[4] Pagos por períodos, en este caso mensuales

Dentro del contrato de franquicia, aparte del asesoramiento técnico, de la venta de los equipos y de la capacitación del personal, se distribuye el manual de franquicia con todas las políticas de la empresa, la papelería, la imagen del negocio, como es la pintura y el diseño del logotipo con los que cuentan los Docucentros. De existir una adecuación extra el gasto corre por cuenta del dueño del negocio.

Por condiciones actuales de XEROX en el mercado en caso de que un franquiciado desee adquirir nuevos equipos que no fueron incluídos en el contrato, deberá pagar una cuota inicial que va a ser del 30% del valor del equipo y el saldo es financiado con un leasing de 24 meses plazo.
Los equipos que incluye el contrato de franquicia son:

- Digitales
    - Fotocopiado
    - Impresión y diseño
    - Suministros como plotters, hojas, softwares

En contratos que superan los US$ 25.000,00 dólares:

- 1 Vidagraph (impresión de gigantografías)

que cuenta aparte con el suministro como son:

- Papel, para pancartas de más de un metro de largo y ancho
- Tela, empleada para campañas publicitarias

Como ejemplo de un contrato que oscila entre los US $ 4.000,00 a US$ 7.000,00 tenemos a Docucentro Ceibos que cuenta con:

- 1 máquina copiadora 3001 para planos
- 1 impresora N32 blanco y negro
- 1 impresora DC12 a color
- 2 copiadoras 5824 y 5830 blanco y negro

Equipos utilizados para impresión y diseño de documentos:

- 2 equipos PC
- 2 MAC

Estimación del porcentaje de ganancia de los locales franquiciados

Las ventas mensuales en los Docucentros varían desde los US$ 15.000,00 hasta los US$ 30.000,00 para los Docucentros de mayor demanda y en los nichos desde los US$ 10.000,00 a US$ 20.000,00 sin IVA aproximadamente. El porcentaje de ganancia de los Docucentros oscila entre el 25 y el 30 por ciento al cierre del período contable.

Utilizando los datos actuales, para el año 2001, estimados de los Docucentros tales como:

- Gastos promedio: representan el 66% de las utilidades brutas, donde el 33% representa la cuota financiera que el franquiciado paga al franquiciante por mantenimiento, suministros de equipos y el 33% restante representa los costos fijos como sueldo, luz, agua, teléfono; y administrativos como guardianía y arriendos.
- Ventas bruta anual promedio para el año 2.001: US$ 204.000,00

Podemos estimar en qué porcentaje ha crecido su utilidad en comparación al año pasado realizando el siguiente cálculo:

		US$
+	Ventas Brutas	204.000,00
-	Gastos	134.640,00
=	Utilidad antes de Interés e impuestos	69.360,00
-	Impuestos (25%)	17.340,00
=	Utilidad neta	52.020,00

Tabla: 2.1

Elaborado por: Autoras
Fuente: Franquiciados

Para 1.999 las ventas netas aproximadas de los Docucentros franquiciados fue de US$ 41.500,00 El porcentaje de utilidad es del 25.3 % encontrándose en el rango estimado por los franquiciados el cual es del 25 al 30%, como se dijo anteriormente.

2.4.1.2 Estudio de mercado de Docucentro

A través del estudio de mercado realizado a los negocios franquiciados armamos los cuadros, tablas y matrices que se verán a continuación, las mismas que ayudaron a conocer el posicionamiento, rentabilidad, crecimiento, el servicio ofrecido y otras variables necesarias para la contestación de las hipótesis planteadas en la sección 2.3 de este capítulo, de los Docucentros en el mercado de fotocopias de la ciudad de Guayaquil.

Matriz BCG (Boston Consulting Group)

La matriz BCG indica el crecimiento y la participación que tiene una empresa en el mercado que compite. En el eje vertical encontramos la tasa de crecimiento, es decir, la medida del atractivo del mercado, mientras que en el eje horizontal encontramos la participación relativa en el mercado, el cual mide el peso de la empresa en el mercado[5].

En la formación de esta matriz hemos utilizados las ventas estimadas promedio mensuales para el año 2001 tanto de Docucentro como su competencia, al igual que la tasa de crecimiento estimada de los mismos, como se detalla en la tabla 2.2.

---

[5] "La mercadotecnia y el proceso de mercadotecnia", Philip Kotler en su libro Mercadotecnia, pg. 42

Local	**Índice de crecimiento %**	**Promedio de ventas US$**
Docucentros	50	17.00,00
Canon	40	10.500,00
Independiente	35	18.025,00

Tabla 2.2
Elaborado por: Autoras
Fuente: Datos determinados de franquiciantes y competencia

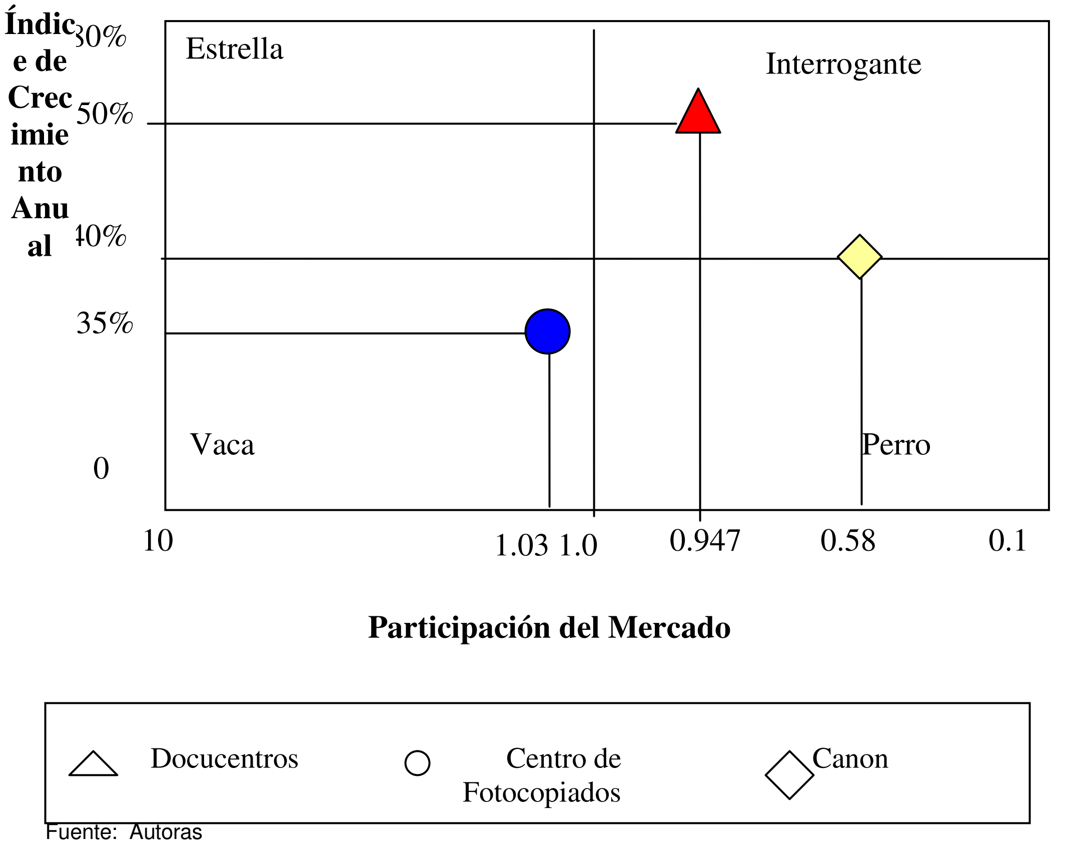
Empresa Líder : Mercado de Fotocopiado Independiente

	US$	
Ventas:	18.025,00	Participación
Docucentro:	17.000,00/18.025,00 =	0,943134
Independientes:	18.025,00/17.500,00 =	1,03
Canon:	10.500,00/18.025,00 =	0,582524

Tabla 2.3
Elaborado por: Autoras
Fuente: Secundarias

Para determinar la participación del mercado de la competencia de Docucentro se debe tomar como base las ventas del mercado líder y dividir cada una de las siguientes ventas para este valor a excepción de las ventas del mercado líder que se divide para el segundo mejor de la competencia. Los resultados que se registren van a ir en el eje horizontal , mientras que el índice de crecimiento va a ser registrado en el eje vertical. El índice de crecimiento es con respecto a las ventas que tiene el negocio. Una vez obtenido ambos ejes se establece el cuadrante al que va a pertenecer cada marca. En este caso los valores del eje de las X fue tomado como el general establecido en una matriz BCG, es decir, 0.1, 1.0

y 10, y los valores del eje de las Y es determinado de acuerdo a nuestro criterio con respecto al mercado.



Fuente: Autoras

Como se puede observar los Docucentros se encuentran en una interrogante por lo que recién llevan funcionando dos años en el mercado de las fotocopias y de las impresiones. El índice de crecimiento del 50%, dado por los franquiciantes como un aproximado, refleja el incremento que ha experimentado el mercado. Este valor nace a partir de la demanda, lo cual va a estar acompañada por una necesidad que es la de sacar copias; el consumidor va con la idea de recibir un buen servicio, de la calidad de la fotocopia, con resoluciones al momento de imprimir pancartas y demás componentes publicitarios.

Aunque no ocupe ni el primer ni el segundo lugar en el examen de top of mind, **tabla 2.4**, la marca de Docucentro está creciendo significativamente, lo cual es bueno tanto para el franquiciante como para el franquiciado, ya que puede cubrir su inversión inicial para el primero aparte de generar ingresos para ambas partes.

Canon se encuentra en el cuadrante de interrogante al igual que Docucentro, con una participación de mercado menor, de 0.5, y un índice de crecimiento aproximado del 40%. Actualmente cuenta con dos locales, el primero ubicado en el centro tiene como competencia a Docucentro de la Av. 9 de Octubre**;** y el segundo ubicado en el centro comercial Garzocentro no es un lugar de mayor recurrencia y su segmentación solo es limitada para los estudiantes de la Bénédict School y personas del sector que son Garzota, Sauces y Alborada. Su tiempo de funcionamiento es aproximadamente de dos años en el centro y de menos de un año en el norte. No cuenta con una fuerte campaña publicitaria y su posicionamiento es muy bajo ya que ocupa el cuarto lugar en la mente del consumidor, posición que se determinó con una encuesta realizada acerca del top of mind, es decir la posición que tomaba entre los primeros lugares que pensaba el consumidor a la hora de sacar fotocopia.

Por último tenemos a los lugares de fotocopiado independientes y a los locales ubicados dentro de los centros comerciales en el cuadrante de las vacas de efectivo, ya que como es de esperarse su vida dentro del mercado es larga y, a diferencia de los Docucentros, difiere en muchos aspectos como son los precios más bajos con la ventaja de que se ubican entre los US$0.02 a los US$0.05 dependiendo del volumen de copias realizado en estos lugares.

Prueba del Top of mind de Docucentro y sus competidores Año 2.001	
Independientes	42.25 %
Papelerías	33.5 %
Docucentro	17.8 %
Canon	6.44 %

Tabla 2.4
Elaborado por: Autoras
Fuente: Encuestas

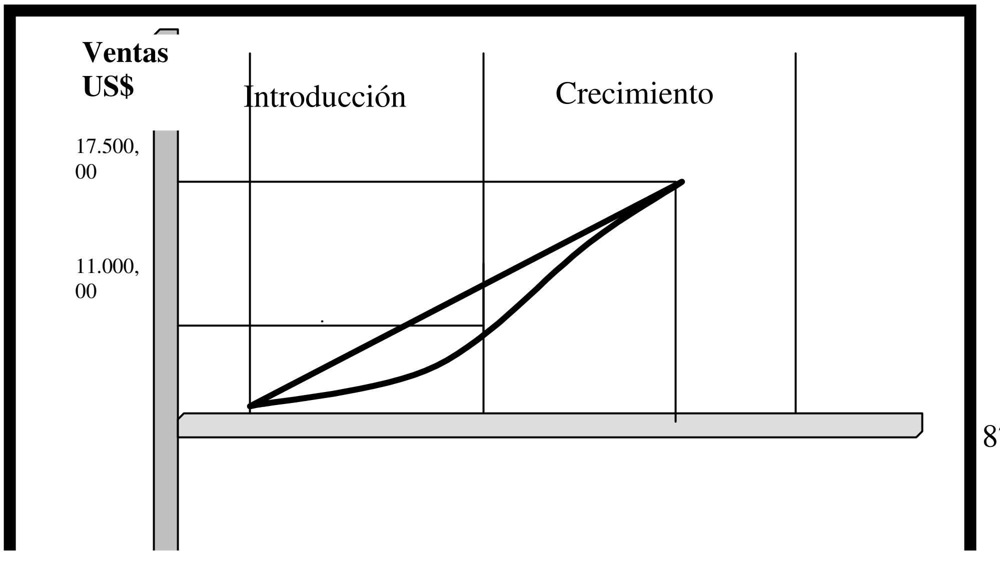
Ciclo de Vida de Docucentro

Teniendo en cuenta las ventas brutas, sin descontar impuestos y el 2 por ciento de pago de regalías por derechos de marca, obtenidas de los Docucentros creados desde 1998 formamos un comportamiento estimado de su vida en el mercado. En el **cuadro 2.2**, están ubicados en la etapa de crecimiento. Tomando las ventas promedio mensuales de cada año generadas por los Docucentros ubicados en la ciudad de Guayaquil, vemos que las mismas han tenido un crecimiento promedio aproximado del 28.71 por ciento desde 1.998, resultado que se obtuvo haciendo el cálculo de la tabla 2.5.

Mientras se encuentra en la etapa de crecimiento, los Docucentros, aprovechan su participación de mercado creando conciencia e interés a los segmentos que desea llegar por ejemplo donde el comercio y la aparición del sector tanto industrial y estudiantil esté en crecimiento.

Año	Ventas US $	% de crecimiento	% Promedio
1.998	8.000,00		
1.999	11.000,00	37.5	Σ = 37.5+22.72+25.93
2.000	13.500,00	22.72	3
2.001	17.000,00	25.93	R = 28.71

Tabla 2.5
Elaborada por: Autoras
Fuente: Xerox



1.998 2.000 2.001 **Años**

Fuente: Xerox

Cuadro 2.2

Cuadro 2.2: Ciclo de vida
Elaborada por: Autoras
Fuente: Xerox

El que un local se pueda mantener en pie va a depender gran parte en lo que el franquiciado haga del mismo, como sabemos hubieron Docucentros que cerraron al poco tiempo de haber sido abiertos como tenemos el caso de los ubicados en el World Trade Center y en ESPOL de la Prosperina, una de las razones de quiebre del último fue por su ubicación dentro de la Universidad, para los estudiantes era más complicado ir al Docucentro en vez de ir a una copiadora cerca de su lugar de estudio .

Comparación de las tasas de crecimiento de las ventas

Con los comportamientos registrados en años anteriores, la empresa Xerox ha estimado que en promedio las ventas mensuales para este año de los Docucentros franquiciados van a tener un crecimiento aproximado del 25.93%.

En la tabla 2.7 detallamos los resultados dados a partir del registro de la tasa de crecimiento de las ventas mensuales estimada para este año por los franquiciados. Con los valores obtenidos vamos a comprobar si este estimado es aceptable, para esto usaremos una prueba de hipótesis para muestras pequeñas como la t de student, debido al tamaño de la muestra que se ha tomado en cuenta, es decir seis locales franquiciados para la ciudad de Guayaquil.

Local Franquiciado	% de

	crecimiento
Docucentro Ceibos	20
Docucentro Espol - Peñas	20
Docucentro Pichincha	30
Docucentro P. Ycaza	30
Docucentro Urdesa	25
Docucentro Universidad Católica	20

Columna1	
Media	24,16666667
Error típico	2,00693243
Desviación estándar	4,915960401
Varianza de la muestra	24,16666667

Tabla 2.6
Elaborado por: Autoras
Fuente: Encuestas franquiciados

Ho: La tasa de crecimiento promedio de los Docucentros franquiciados va a ser del 25.93%

Ha: La tasa de crecimiento va a ser menor que el estimado.

Usando la fórmula 2.1 de la t de student:

$$t = \frac{x - u}{s / (n)^{1/2}}$$

Fórmula 2.1

Y reemplazando los valores antes obtenidos:

$$t = \frac{24.17 - 25.93}{4.92 / (6)^{1/2}}$$

$$t = -0.87624$$

Utilizando la fórmula 2.2 determinamos el intervalo de confianza de esta muestra:

$$x \pm \frac{TcS}{n^{*}(1/2)}$$

Fórmula 2.2

Con un intervalo de confianza de 19.005 a 29.33

A partir del t obtenido hacemos una comparación con el t crítico para determinar si – 0.87624 cae en el área de rechazo. Para esto utilizamos un error de 0.05 y grados de libertad (n-1; n es igual al número de locales franquiciados) igual a 5. Utilizando una prueba de dos colas para saber si la media que se tuvo como resultado es menor o mayor que la media estimada por Xerox pasamos a determinar el t crítico de la muestra el cual es $\pm$2.571. El t obtenido ha sido mayor al t crítico por lo tanto concluimos que los datos no presentan evidencia suficiente para afirmar si la tasa de crecimiento promedio de las ventas mensuales de los Docucentros va a ser menor o mayor por el establecido en Xerox.
Para encontrar las causas por la que disminuyó la tasa de crecimiento de los Docucentros para este año, estudiaremos el entorno de la empresa que es el siguiente punto a estudiar.

2.4.1.3 Análisis del entorno de la empresa

Aunque goce de un alto grado de reconocimiento, los Docucentros no están aptos para entrar a la globalización porque esta marca fue creada con el propósito de cubrir nichos del mercado ecuatoriano a través del fotocopiado a color o las impresiones láser por citar unos ejemplos. No está enfocado para una expansión fuera de estos límites. Otros motivos son las barreras de entrada con las que se encontraría, ganar un posicionamiento en el mercado, enfrentarse con empresas ya establecidas, altos costos por estudios de investigación y desarrollo entre otros. Para continuar con el estudio vamos a analizar el entorno con que se enfrenta Docucentro en el mercado de las copias en Guayaquil, el tipo de clientes que asiste a estos locales y su poder de negociación tanto con los clientes como con sus proveedores.

ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es un esquema que propone la esencia de toda estrategia para lograr que coincidan:

- La fortaleza de la empresa con la debilidad de los competidores, y
- Las fortalezas de la empresa con las oportunidades que plantea el mercado.

Se lo realiza con el fin de conocer el desenvolvimiento de la empresa y su comportamiento dentro del mismo.

FORTALEZAS

- Calidad de impresión, por la diversidad de servicio de impresión ofrecido por ejemplo inyección de tinta, impresión láser, matricial para libros, con nitidez y claridad.
- Calidad de fotocopiado, claridad en la copia tanto a color como blanco y negro.
- Reconocimiento de marca, Xerox es una empresa de fama mundial.
- Constante capacitación, para que el personal pueda ayudar al cliente en sus exigencias al entrar en el local.
- Horario de atención, atiende desde lunes hasta domingos.
- Calidad de los suministros, cuenta con una variedad de papeles de acuerdo al tipo de impresión o fotocopiado a realizarse.
- Ubicación estratégica, siempre cerca del mercado al que quiere llegar.

OPORTUNIDADES

- Crecimiento del mercado empresarial; a mayor número de proyectos y presentaciones se tenga, mayor es la demanda en la resolución de impresión y fotocopiado.
- Crecimiento del mercado estudiantil, especialmente los de nivel superior como: universidades, institutos, etc.
- Crecimiento de las campañas publicitarias que demandan gigantografías como la empleada en Bell South.
- Eventos sociales, para la impresión de tarjetas y diseño de las mismas

DEBILIDADES

- Atención al cliente lenta, se da en los horarios de mayor demanda por el servicio a causa del número de personal con que cuenta que van desde cuatro a siete personas para realizar impresiones y copiados.
- Precios altos, por tener que contar con gastos como suministros para las impresiones y copiados, pago de local, impuestos, etc.

AMENAZAS

- Competencia, que utiliza mismos equipos y cobra menores tarifas que un Docucentro.
- Precios, la competencia presenta flexibilidad en los precios
- Inestabilidad económica, cliente recurre a la competencia en busca de menores precios.

MATRIZ DE PORTER

La matriz de Porter para Docucentro nos ayuda ha determinar quiénes son su competencia y que tanta influencia tienen sus proveedores y clientes en la compra y venta tanto de los equipos como la de servicios.

Estos establecimientos no sienten la amenaza de la competencia que está dada por pequeños centros de fotocopiado (Albo copias, Copias, Entrepapeles, Polipapel, Pronto Print, entre otros) , vendedores independientes (colegios, universidades, avenidas) y grandes establecimientos como Canon, ya que pueden prestar los mismos servicios pero el beneficio varía de acuerdo a la calidad y atención ofrecida.

La ventaja de un Docucentro es que puede renovar sus equipos y pagarlos a plazos, como se vio al comienzo, y de esta manera su calidad en impresión es alta en comparación al resto del mercado porque no cuentan con la facilidad o no desean invertir en nuevos equipos.
Como competencia potencial, Docucentro no se enfrenta a ninguna en especial porque no existe una empresa como Xerox, que ofrezca los mismos servicios ofrecidos por los Docucentros.

El poder de negociación de los clientes es bajo porque al ir a un Docucentro, la persona sabe que va a pagar un poco más por el servicio que va a recibir, este pago puede ser en efectivo o con tarjeta de crédito, el cliente no puede rebajar el precio del servicio porque ya es establecido por la empresa Xerox como franquiciante. En cambio el poder de negociación de los proveedores es alto porque los Docucentros reciben los equipos y suministros de la empresa Xerox – Ecuador, la cual a su vez los recibe de Xerox – de Estados Unidos, no dependen de otros proveedores de equipos de fotocopiado
A continuación vemos en resumen la matriz Porter para los Docucentros:

Competencia Potencial
Se desconoce hasta el momento

Competencia del sector

- - Canon
- - Pronto Print
- - Polipapel
- - Albocopia
- - Independientes

Proveedores: Alto
Xerox EEUU

Clientes
Bajo: pago de contado, calidad

Sustitutos
- - Fax
- - Scanner
- - Internet
- - Impresora

Cuadro 2.3: Matriz de Porter
Elaborado por: Autoras
Fuente: Encuestas

MODELO DE IMPLICACIÓN FCB

En este modelo existen tres factores básicos que son:

- Información
- Evaluación
- Acción

Con la ayuda de los cuales estudiaremos el comportamiento de compra de los consumidores, determinando si esta actitud es por rutina, aprendizaje, afectividad o hedonismo.

El mercado al que pertenece Docucentro presenta una implicación débil, por ejemplo un estudiante busca un lugar donde la copia le cueste US$ 0.02 si el número de copias a sacar es alto, lo que le saldría mucho más barato que ir a un Docucentro. Las grandes empresas cuentan con equipos propios de fotocopiado e impresión por ende no recurren todo un siempre a estos establecimientos.

Implicación Fuerte

Cuadro 2.4

Implicación Débil

I. Modelo Intelectual	II. Modelo Emocional
III. Rutina DOCUCENTRO	IV. Hedonismo

Cuadro 2.4: Matriz FCB
Elaborado por: Autoras
Fuente: Secundarias

Al ubicarse en el cuadrante tres de rutina, esto implica que un Docucentro debe desarrollar un plan publicitario con un enfoque informativo donde haga mayor énfasis de las ventajas que puede encontrar el cliente al ir a un Docucentro.

Por ejemplo en Docucentro Ceibos, las copias blanco y negro no son su mayor ingreso de ventas sino las copias a color seguidas por las impresiones a color ocupando el tercer puesto las copias blanco y negro, seguida por las impresiones blanco y negro, copia de planos, plotters, gigantografías, laminadas, etc, y ellos, a través de trípticos, informan a las personas que ingresan a este local, la diversidad de servicios que pueden elegir.

2.4.1.4 Evaluación del desempeño en los locales de Docucentro

Determinación del Tamaño Muestral

Para determinar el tamaño muestral del número de personas que se iban a encuestar, con respecto al desempeño, la participación del mercado, el posicionamiento, servicio que más demanda tenía entre otros el establecimiento, se realizó primero una encuesta piloto para poder llenar los datos de la **fórmula 2.3** :

$$N = \frac{Z^2 * p * q}{e^2}$$

Fórmula 2.3

El Z crítico que se eligió fue del 95%, es decir, de 1.96 nivel de confianza para que se tuviera una aproximación más cercana al comportamiento de los consumidores.

$$N = \frac{1{,}96*0{,}65*0{,}35}{0{,}05^2}$$

$$N = 178{,}36$$

En la ecuación **2.3** , el p empleado, que es la probabilidad de que el encuestado haya sacado por lo menos una vez fotocopia en Docucentro, nos dio una probabilidad de 65% y de las personas que no han sacado copias es de 35% lo que nos da la q. Se eligió como error un margen de 0.05 para conveniencia del estudio.

A partir de la n dada, 178, se dividió por igual el número de encuestas que se iba a realizar en los lugares estratégicos de recurrencia (muestreo aleatorio simple) siendo: 59 encuestas tanto para Riocentro Ceibos como Malecón 2000 y 60 para Mall del Sol.
A partir de esta encuesta determinamos cuántas persona van a un Docucentro al menos una vez a la semana.

Asistencia por parte de los encuestados a uno de los Docucentros por edad

Edad	Si	No	% Si	% No
9 – 16	8	8	8,4	9,6
17 - 23	15	9	15,8	10,8
24 - 31	24	8	25,3	9,6

32 - 39	8	13	8,4	15,7
40 - 47	11	9	11,6	10,8
48 - 55	14	10	14,7	12,0
56 - 64	10	11	10,5	13,3
Mayores de 64	5	15	5,3	18,1

Tabla 2.7
Elaborada por: Autoras
Fuente: Encuestas

Los resultados de la tabla superior nos indica que el mercado más fuerte de Docucentro se encuentra entre las personas de 24 a 31 años de edad, que son personas del sector empresarial que por lo general presentan informes en juntas directivas, para campañas publicitarias, y para cualquier papeleo que necesite de una nitidez en el copiado. Este tipo de segmentación se presenta en los Docucentros ubicados en la zona empresarial de Guayaquil, es decir los ubicados en el centro. Este segmento está precedido por los de 17 a 23 años de edad, que comprende al segmento de estudiantes universitarios, en este caso recurren a los Docucentros ubicados en ESPOL Peñas, Universidad Católica y Ceibos.

A continuación, analizamos los lugares al que asisten cada segmento de la población al momento de sacar una copia:

Lugar al que asisten a sacar copias en porcentaje

	Colegiales	Universitarios	Ejecutivos	Otros
Bazar	29,35	15,79	5,56	50,00
Colegios	48,39	0,00	0,00	0,00
Universidades	0,00	47.81	0,00	0,00
Centro de Fotocopiados	22,26	28.5	83,33	16,67

Otros	0,00	7,89	11,11	33,33

Tabla 2.8
Elaborada por: Autoras
Fuente: Encuestas

Se puede comprobar una vez más que el segmento ejecutivo es el que más recurre a un Centro de Fotocopiado, seguido por los estudiantes universitarios.

Matriz Importancia – Resultado

En esta matriz hacemos una comparación de la competencia con respecto a los servicios ofrecidos por cada uno de ellos, resultados que se encuentran en la **tabla 2.9** de esta tesis. Los servicios ofrecidos han sido ubicados con respecto a la importancia que considera una persona al asistir a cualquiera de los lugares mencionados, **tabla 2.10**, empezando desde el uno en forma ascendente. Al referirnos a Papelerías estamos tomando en cuenta la competencia ubicada en los centros comerciales como por ejemplo: Polipapel, Entre Papeles y los independientes como Albocopias, Pronto Print. Hemos comparado la calificación del servicio ofrecido por Docucentro con su competencia, el cual ha sido ordenado, como se dijo antes, en forma ascendente.

Posicionamiento de los servicios ofrecidos en los Centros de fotocopiado en el año 2.001

Servicios Ofrecidos	Papelerías %	Docucentro %	Canon %
• Atención al cliente	14.79	15	14.6
• Calidad de fotocopia	24	26.4	25.8
• Calidad de impresión	19.8	24.8	23.9
• Precios	7.56	3.2	4
• Calidad del papel	8.76	10.5	8.8
• Presentación del local	7.7	8	7.5
• Rapidez de atención	10.6	5.5	9.6

• Ubicación del local	6.35	6.6	5.8

Tabla 2.9
Elaborada por: Autoras
Fuente: Encuestas

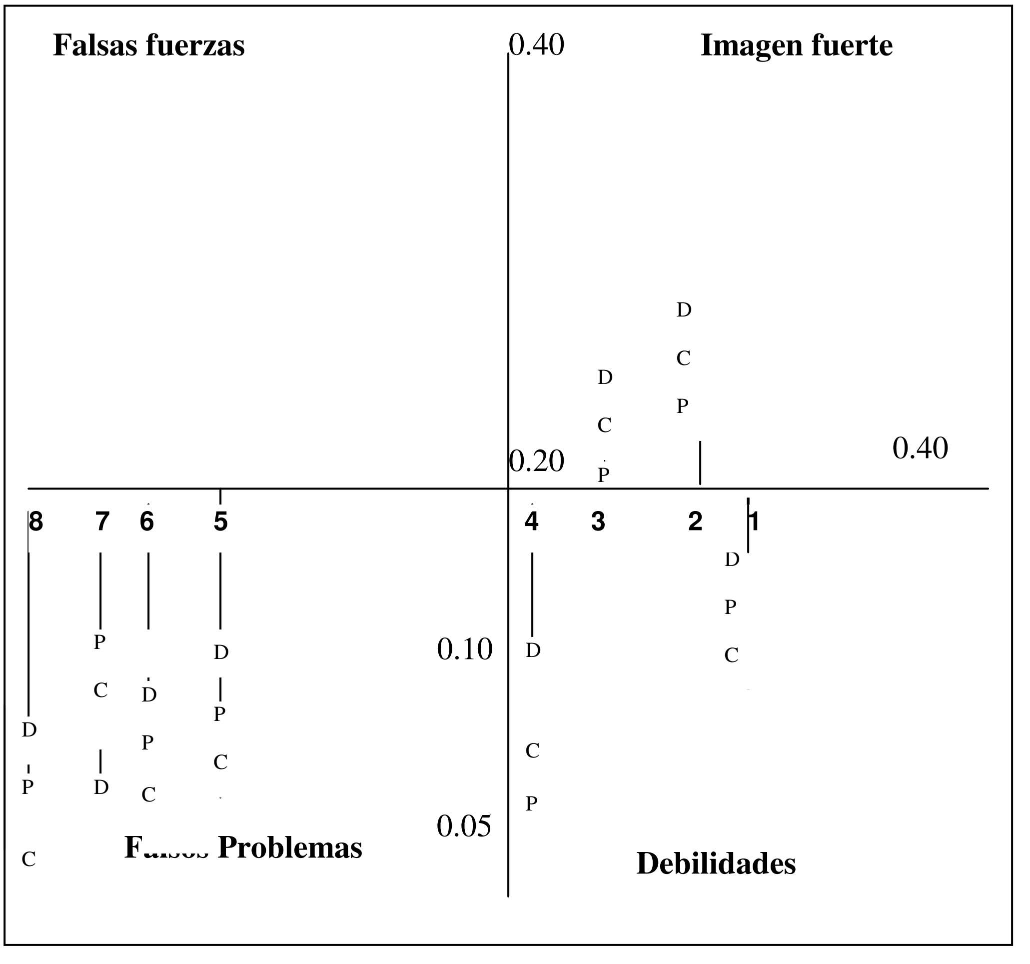
Para el siguiente cuadro, el orden como fue calificado el servicio ofrecido va a estar situado en el eje de las x siendo, por ejemplo, el número 1 igual a la atención al cliente como el más importante para el consumidor seguido en segundo puesto por la calidad de fotocopia y así sucesivamente. El cuadrante de imagen fuerte es un indicador importante para cualquier negocio porque da una pauta de lo que se puede recalcar en el momento de hacer una publicidad, el cuadrante de falsas fuerzas y falsos problemas indican que aunque se esté incurriendo en costos para atraer la demanda, no forman punto importante en la toma de decisión del consumidor, el cuadrante de las debilidades indica que se necesita reforzar la presencia del atributo.

Para formar el eje de las X en el **cuadro 2.5** hacemos uso de la siguiente tabla:

Servicios Ofrecidos	**Importancia %**
• Atención al cliente	25.03
• Calidad de fotocopia	22.18
• Calidad de impresión	20.05
• Precios	20
• Calidad del papel	6.14
• Presentación del local	2.27
• Rapidez de atención	2.07
• Ubicación del local	1.8

Tabla 2.10
Elaborada por: Autoras
Fuente: Encuestas

Los valores obtenidos en la **tabla 2.10** nos va a dar la pauta para la ubicación de los servicios ofrecidos en el eje de las X y el eje de las Y, con la **tabla 2.9,** va a tener un rango de 0 a 0.40, el cual fue elegido para conveniencia de este estudio. Los resultados están graficados en el **cuadro 2.5**.



P = Papelerías	C = Canon	D = Docucentro

Cuadro 2.5: Matriz Importancia Resultado
Elaborado por: Autoras
Fuente: Encuestas

Como se puede observar, los puntos fuertes de un Docucentro son la fotocopias y la impresión. Debe reforzar sus debilidades como la atención al cliente en las horas pico porque es un factor que tiene bastante peso en la toma de decisión del consumidor. Los precios representan una debilidad no solo para Docucentro sino también para su competencia por las fotocopiadoras independientes que pueden cobrar un menor precio por cada copia. Los siguientes servicios que cayeron en el cuadrante de falsos problemas no tienen peso en la toma de decisión de compra.

Demanda por los productos ofertados en Docucentro

En la determinación de los pedidos realizados en un Docucentro se preguntó a los encuestados qué tipo de pedidos realizaba al asistir a estos locales. La mayor parte de ellos asisten por las copias de blanco y negro seguido por las impresiones láser que se ofrecen.

Pedidos	Porcentaje
Copias Blanco y Negro	10.87
Copias a Color	34.78
Impresión blanco y Negro	18,48
Impresión a color	16,30
Reducciones	7,78
Ampliaciones	6,78
Otros	5,01

Tabla 2.11

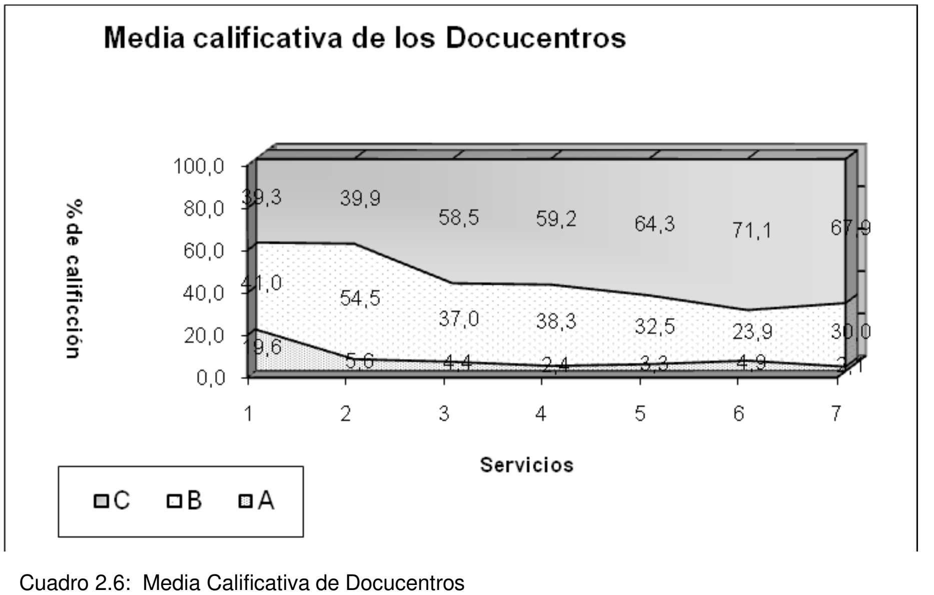
Elaborado por: Autoras
Fuente: Encuestas

La demanda que más tiene un Docucentro son las copias a color seguido por las impresiones tanto en blanco y negro como de color.

Control del servicio ofrecido

El servicio ofrecido al público es un factor importante en la marcha del negocio puesto que el mismo va a determinar la frecuencia con que un cliente vuelve al lugar. Por esto, parte de la encuesta estaba enfocada hacia los diferentes servicios que podía ofrecer tanto los centros de fotocopiados como Docucentro y su competencia. En el **anexo B1** veremos los resultados arrojados en porcentajes con respecto a la evaluación de los encuestados hacia la marca estudiada y su competencia.

Para evaluar si los resultados obtenidos son satisfactorios nos guiamos de las calificaciones hechas el año anterior por Xerox a sus locales franquiciados, los resultados de cada uno se encuentran en el **anexo B2**, en nuestro estudio hemos utilizado el cuadro de la media calificativa de los docucentros como se ve a continuación en el **cuadro 2.6:**



Cuadro 2.6: Media Calificativa de Docucentros

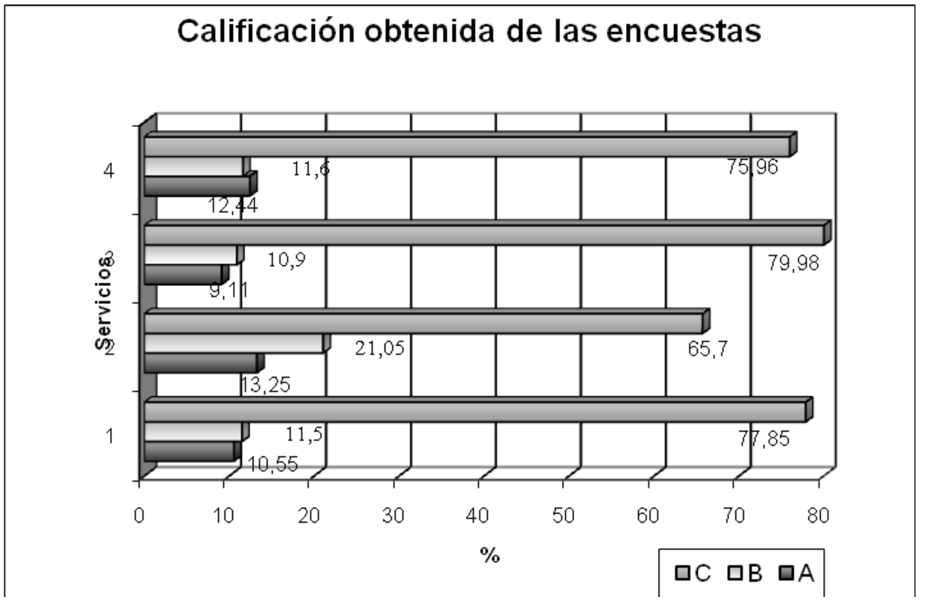
Elaborado por: Xerox
Fuente: Xerox

En el eje de las abscisas encontramos en resumen los servicios que más toma en cuenta el franquiciante sobre sus franquiciados para mantener su marca como señal de calidad. Las cuales van a ser:

- Manejo de flujo de clientes; el cual se refiere a la rapidez con que se atiende a un cliente cualquiera en una hora pico y si el mismo quedó satisfecho por el servicio que recibió.
- Atención al cliente; evaluando el comportamiento de los empleados, la asistencia que ofrezcan en cuanto al fotocopiado o al manejo de softwares para los diseños, y que tan capaces están para ofrecer información al cliente.
- Manejo del equipo; en cuanto al uso de las máquinas de fotocopiado, hardware y demás equipos.
- Mantenimiento de los equipos; para su buen desempeño.
- Horarios de atención; disponibles para el tipo de segmento al que está dirigido, por ejemplo los Docucentros ubicados cerca o dentro de una universidad funcionan más tarde que los ubicados en el centro.
- Ambiente del local; se refiere al espacio físico, limpieza del mismo y todo el entorno que lo forma.
- Ubicación del local; es importante estar cerca del segmento objetivo.

En el eje de las ordenadas encontramos la calificación que obtuvieron, en porcentajes, de los resultados realizados una semana normal de trabajo y estudio, siendo A indicativo de que su servicio tiene una desventaja frente a su competencia, B servicios son cubiertos de manera satisfactoria y C una calificación distintiva del servicio frente a su competencia.

En el **cuadro 2.7** se dan los resultados obtenidos de la encuesta y hacemos la comparación con el **cuadro 2.6** de los mismos para poder llegar a una conclusión.



Cuadro 2.7: Calificación de encuestas
Elaborado por: Autoras
Fuente: Encuestas

En la comparación de los servicios ofrecidos hemos tomado en cuenta, a nuestro criterio, los servicios más importantes los cuales son:

- Atención al cliente, incluyendo la rapidez del servicio, comportamiento del personal, disponibilidad de información y aptitud del personal para ayudar al cliente.
- Utilización de equipos, en cuanto al conocimiento del manejo de los mismos y mantenimiento
- Presentación del local
- Ubicación del local

Utilizando el mismo rango de calificación del cuadro 2.6 podemos determinar que el servicio ofrecido en los Docucentros ha mejorado, especialmente en cuanto a la atención al cliente aunque si depende del número de empleados con que cuente el local, el tamaño y el número de equipos de fotocopiado. El resto de la explicación del cuadro se encuentra junto a la matriz importancia resultado del **cuadro 2.5**.

Conclusión

La marca Docucentro en estos días ha llegado a ser bien reconocida por el mercado ecuatoriano, la cual se debe a la marca que los respalda, Xerox.

Por lo visto en la matriz ciclo de vida del producto podemos tener una idea de que los Docucentros se encuentran en una etapa de crecimiento registrando incrementos en sus ventas aproximadamente del 25 al 30 por ciento anualmente. El que un local se pueda mantener en pie va a depender gran parte en lo que el franquiciado haga del mismo, como sabemos hubieron Docucentros que cerraron al poco tiempo de haber sido abiertos como tenemos el caso de los ubicados en el World Trade Center y en ESPOL de la Prosperina. Debido a la poca publicidad por parte de su competencia como Pronto Print o Canon que ofrecen los mismos servicios que Docucentro, para el consumidor, estos últimos son monopolistas en la diversidad de impresiones y fotocopiados que ofrecen.

Aunque Xerox ha logrado tener éxito en la venta de sus franquicias en el mercado ecuatoriano, puesto que cubre Manta, Guayaquil, Quito, Manabí; no espera expandir sus franquicias fuera del territorio nacional ya que necesitaría de un fuerte estudio de mercado, involucrando grandes inversiones, para saber las necesidades del consumidor, lo que lo hace un riesgo alto, además que por ser sucursal de una multinacional que cubre gran parte de América Latina no puede enfrentarse con el servicio ofrecido por otro Xerox en otro país.

Con las encuestas realizadas a personas sobre su opinión con respecto a los servicios ofrecidos en los Docucentros la mayoría indicó que estos disponían de servicios distintivos sobre otros centros de fotocopiado como se vio en el cuadro **2.7** de esta sección, aunque sí encuentra desventajas como en la rapidez de atención al público en las horas de mayor fluctuación al igual que el precio ofertado por la impresión o el fotocopiado. Su mayor demanda se encuentra en las copias a color seguido por las impresiones a color como vimos en la matriz importancia resultado de esta sección (cuadro 2.5). Su mercado está dado en gran parte por personas de 24 a 31 años (tabla 2.9). Un ejecutivo en promedio tiende a asistir a estos locales entre 10 a 15 veces al mes mientras que un estudiante de nivel superior tiende a ir entre 5 a 10 veces al mes según las encuestas realizadas, la mayoría de las veces fue por motivos de presentaciones como seminarios u exposiciones.

Mientras Docucentro mantenga su imagen y el desempeño que ha mantenido hasta el momento su participación va a seguir creciendo en el mercado ecuatoriano.

2.4.2 YOGURT PERSA

Empezó aproximadamente hace 20 años como un negocio pequeño ubicado en las calles Chile y Portete, cuyos propietarios son los hermanos Mansouri; en la actualidad existen 10 puntos de venta propios más 5 franquiciados, que están ubicados en:

1. Av. 9 de Octubre y Rumichaca
2. Víctor Emilio Estrada y Las Monjas
3. Aguirre y Pichincha
4. Clemente Ballén y Chimborazo (frente al Parque Seminario)
5. Pedro Moncayo y Quisquís

Su venta principal era la del yogurt y el pan de yuca. Con el tiempo la demanda por los mismos aumentó, por lo que ya no se podía seguir haciendo la masa ni el sembrado del yogurt en un solo lugar, por eso expandirse les llevó una década, y para poder satisfacer sus pedidos diarios se hizo la construcción de una planta industrial en 1.990 con una infraestructura capaz de abastecer hasta 30 locales a nivel nacional.

Para la implementación de las franquicias contrataron la asesoría de una consultora de franquicias estadounidense con sede en Argentina llamada FRANCPORT, con los cuales analizaron en qué debería trabajarse, así los manuales de procedimiento demoraron año y medio en estar listos, formándose así, en 1.998 la YOGURT PERSA FRANCHISING CORP.

Yogurt Persa cuenta con dos oficinas:

1. TROVICA S.A, ubicada en Durán, donde se encuentran las oficinas principales y la fábrica donde se procesa los concentrados de frutas para preparar el yogurt, el queso, la masa para el pan de yuca, las carnes, convirtiéndolas en rebanadas para las hamburguesas tanto de carne como de pollo, por citar unos ejemplos.
2. Urdesa donde se realiza el control de los diferentes puntos de venta.

El contrato de franquicia dura 5 años, siendo su costo mínimo de US $25.000,00. El valor, sólo del nombre de Yogurt Persa, es de US $15.000,00; la inversión inicial del montaje del local es de US$ 10.000,00 para un local con un área de 50 metros cuadrados como el más pequeño, siendo su monto mayor si el local tiene un área mayor.
Una vez firmado el contrato con el nuevo franquiciado el local comienza a atender al público en 35 o 40 días luego de haber sido aprobado por el franquiciante para su apertura.

El entrenamiento del personal se incluye en el contrato de franquicia, el cual dura 15 días, realizando la capacitación en los locales del franquiciador; y la capacitación y entrenamiento de los supervisores dura tres meses.
La localización de los locales ha sido estratégica al buscar lugares céntricos y de mayor concurrencia, y no centros comerciales o patios de comida.
Actualmente cuentan con 3 proveedores para la adquisición de los equipos:

- En Guayaquil son:

1. TOPCO S.A.
2. DIMETAL S.A.

- En Quito es:

3. CODEOTEL

Yogurt Persa sólo tiene franquicias en la ciudad de Guayaquil, puesto que para expandir sus fronteras necesita de fuertes inversionistas, no le resulta rentable para el franquiciante montar una planta industrial en otro lugar y no obtener ganancias.

Los locales en general cuentan con:

- 2 Congeladores para guardar el Yogurt procesado en fábrica.

- 1 Refrigeradora panorámica para guardar los yogurt de distribuidores (TONI).
- 2 Planchas freidoras de hamburguesa.
- 1 Vitrina panorámica para el pan de yuca.
- 1 Mesa de preparación para el yogurt, donde se encuentran las licuadoras.
- 1 Mesa para preparar el pan de yuca.
- 1 Horno.
- 2 Computadoras para registrar ventas.

Los franquiciados están sujetos a los pagos de impuestos obligatorios al pagar por los insumos procesados por la empresa franquiciante. Los franquiciantes reciben regalías del 6% sobre las ventas brutas de sus franquiciados.

El valor de los equipos que adquiera el franquiciado son amortizados a 5 años.

Las ventas de sus locales fluctúan entre US$ 10.500,00 y US$ 23.000,00 mensuales, en épocas de asistencia normal, y de US$ 20.000,00 a US$ 30.000,00 los meses que incluyen feriados. Los locales que mayor ingresos generan son los de la Av. 9 de Octubre y Rumichaca que es un local franquiciado, y el ubicado en Chile y Portete; local propio. Sus picos, en un día normal, se dan en el medio día y en las tardes entre las 16h00 y las 18h00; los fines de semana se da por las tardes de entre a 15h00 a 19h00. La concurrencia a los diferentes establecimientos de Yogurt Persa está entre 2.300 a 5.000 clientes semanalmente.

2.4.2.1 Datos financieros del negocio

- El crecimiento aproximado de ventas anuales está entre el 10% y 15%. Puesto que para el año 2.001 la utilidad neta promedio estimada de los locales franquiciados es aproximadamente de US$ 100.300,00 y la del año anterior fue aproximadamente de US$

89.000,00 el resultado es de un crecimiento del 12.70% sobre la utilidad neta.

- El negocio en sí tiene un 30% de rentabilidad sobre ventas brutas.
- La tasa interna de retorno es de aproximadamente 70% sobre el capital.
- El costo de los equipos depende del tamaño del local y del número de éstos que se requiera y su valor está entre los US$ 3.000,00 y US$ 8.000,00.
- Los gastos son aproximadamente el 45% de las ventas.
- Fondo destinado para la publicidad es del 2% sobre las ventas brutas.

Emplean promociones para captar clientes en las horas de menor venta, lo que no significa una desventaja frente a la competencia ya que cada establecimientos cuenta con mercados cautivos. En la actualidad también se está haciendo el uso de los combos para incentivar la compra en volumen, es decir, comprar más cosas a un menor precio si se comprase individualmente. Estrategia que llama la atención del consumidor en el momento de la compra.

2.4.2.2 Estudio de mercado de los locales franquiciados de Yogurt Persa

A través del estudio de mercado realizado a los negocios franquiciados armamos los cuadros, tablas y matrices que se verán a continuación, las mismas que ayudaron a conocer el posicionamiento, rentabilidad, crecimiento, el servicio ofrecido y otras variables necesarias para la contestación de las hipótesis planteadas en la sección 2.3 de este capítulo, de los locales en el mercado dela venta de yogurt en establecimientos de la ciudad de Guayaquil.

Matriz BCG (Boston Consulting Group)

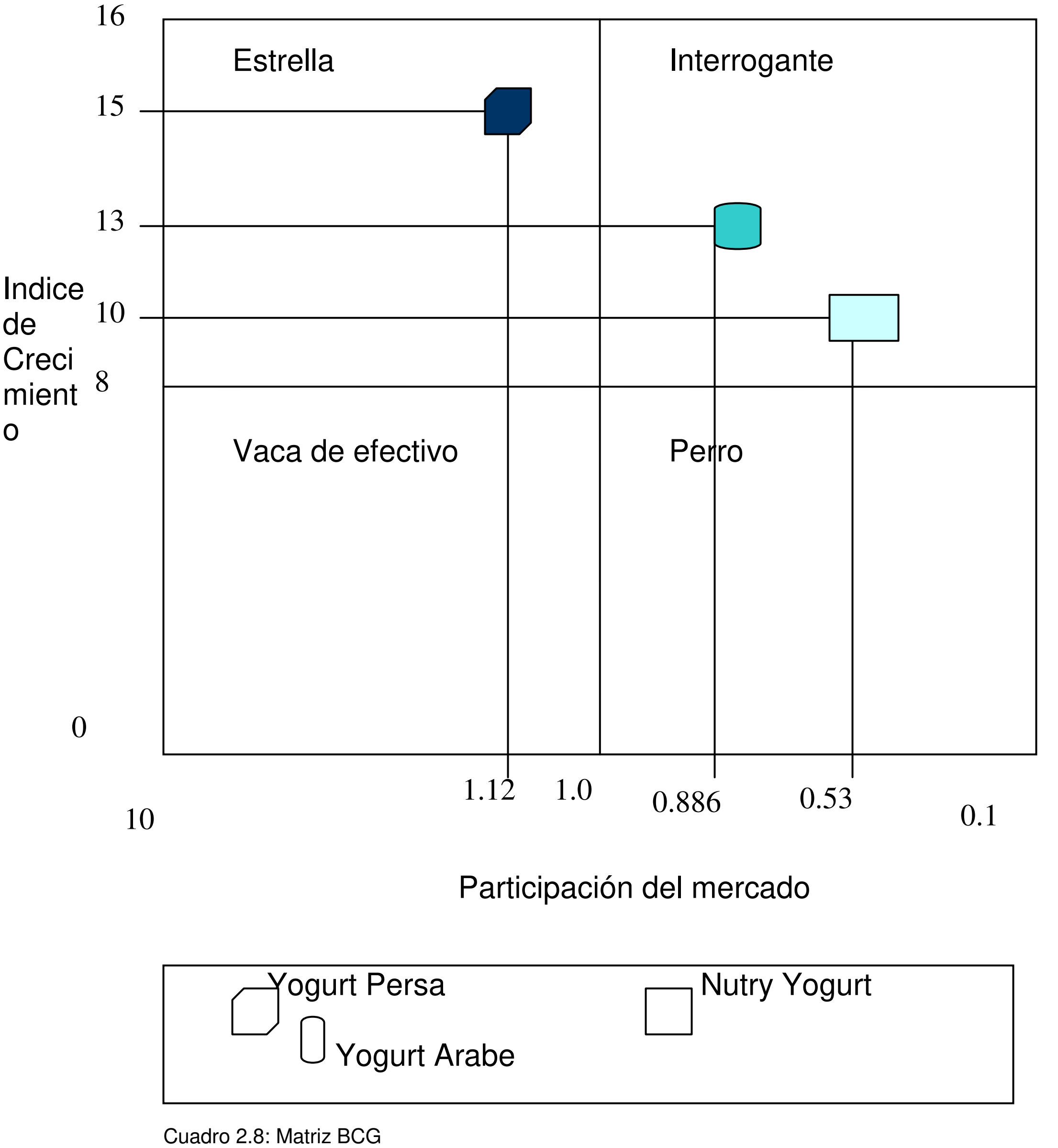
Para la matriz BCG de Yogurt Persa tomamos en cuenta las ventas mensuales de su competencia de mayor conocimiento como lo son Nutry Yogurt y Yogurt Arabe. Los cálculos que se hicieron para determinar su participación de mercado fueron los siguientes, tomando en cuenta los mismos pasos que los hechos en Docucentro, tomamos las ventas mensuales promedio para el año 2.001:

Ventas mensuales aproximadas		
	Crecimiento de ventas mensuales	Promedio US$
Yogurt Persa	15%	20.875,00
Nutry Yogurt	13.5%	18.500,00
Yogurt Arabe	10%	11.000,00

Tabla 2.12
Elaborado por: Autoras
Fuente: Franquiciados

Empresa líder: Yogurt Persa		
	US$	
Ventas:	20.875,00	
Yogurt Persa:	20.875,00/18.500,00 =	1.128
Nutry Yogurt :	18.500,00/20.875,00 =	0.886
Yogurt Arabe:	11.000,00/20.875,00 =	0.53

Yogurt Persa se encuentra en el cuadrante de estrella, por el mismo hecho de haber adquirido experiencia a través de sus 20 años de atención al público, la cual ha sido factor importante para las economías a escala en la fabricación de sus insumos, le ha ayudado a mejorar su atención y sobre todo a buscar formas para que sus franquiciados aprendan y adquieran los mismos secretos que su franquiciante. La competencia tiene un aproximado de tres años de funcionamiento en el mercado y un número de locales menor ya que tanto Nutry Yogurt como Yogurt Arabe cuentan con dos locales en toda la ciudad, lo que le da a Yogurt Persa una ventaja comercial frente a la misma.



Cuadro 2.8: Matriz BCG
Elaborado por: Autoras
Fuente: Franquiciados

Matriz Ciclo de vida del Producto

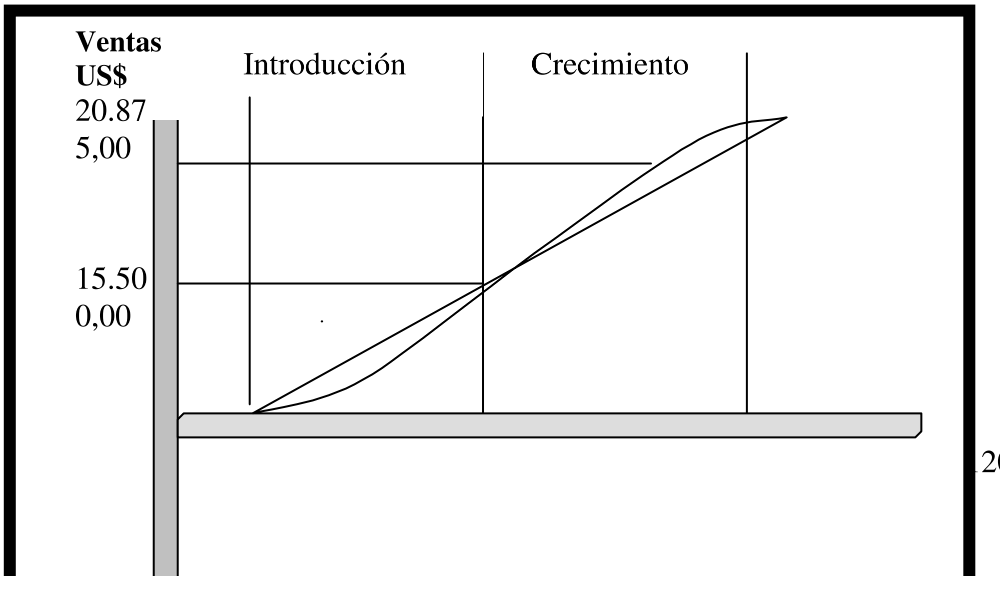
Teniendo en cuenta las ventas mensuales promedio sin descontar impuestos y las regalías por derechos de marca obtenidas de Yogurt Persa, formamos un comportamiento estimado de los locales franquiciados, desde 1.999.

Las ventas han mantenido un crecimiento aproximado del 16.05 por ciento para los últimos dos años, resultado que se obtuvo haciendo el cálculo de la **tabla 2.13**:

Año	**Ventas US$**	**% de crecimiento**	**% Promedio**
1.999	15.500,00		
2.000	18.000,00	16.13	Σ = 16.13+15.97
2.001	20.875,00	15.97	2
			R = 16.05

Tabla 2.13
Elaborado por: Autoras
Fuente: Estimados por Yogurt Persa

Mientras se encuentra en la etapa de crecimiento como se puede ver en el cuadro **2.9**, los locales franquiciados de Yogurt Persa, aprovechan su participación de mercado creando conciencia e interés a los segmentos que desea llegar por ejemplo utilizando promociones para mantener a su cliente. Tomando en cuenta las ventas generadas por estos locales desde su primera puesta en marcha tenemos:



1.998 1.999 2.000 2.001 **Años**

Fuente: Xerox

Cuadro 2.9: Matriz ciclo de vida del producto
Elaborado por: Autoras
Fuente: Yogurt Persa Franchising Co.

En la tabla 2.13 detallamos los resultados dados a partir del registro de la tasa de crecimiento estimada por los franquiciados. Con los valores obtenidos vamos a comprobar si este estimado es aceptable, para esto usaremos una prueba de hipótesis para muestras pequeñas como la t de student, a igual que Docucentro, debido al tamaño de la muestra que se ha tomado en cuenta, es decir cinco locales franquiciados para la ciudad de Guayaquil.

Comparación de las tasas de crecimiento de las ventas

Con los comportamientos registrados en años anteriores, la empresa Yogurt Persa ha estimado que las ventas para este año , en sus locales franquiciados, van a tener un promedio de crecimiento del 15.97%, en la siguiente tabla vamos a detallar los estimados de crecimiento sobre las ventas de los locales franquiciados a partir de las encuestas que se les hizo.

A partir del registro de la tasa de crecimiento estimada por los franquiciados vamos a comprobar si este estimado es aceptable, para esto usaremos una prueba de hipótesis para muestras pequeñas como la t de student, a igual que Docucentro, debido al tamaño de la muestra que se ha tomado en cuenta, es decir cinco locales franquiciados para la ciudad de Guayaquil.

Local Franquiciado	**% de Crecimiento**
Av. 9 de Octubre	25
V. Emilio Estrada	12
Aguirre y Pichincha	15
Clemente Ballén	15
Pedro Monacayo	10

Columna1	
Media	15,4
Desviación estándar	5,770615219
Varianza de la muestra	33,3

Tabla 2.14
Elaborado por: Autoras
Fuente: Encuestas

Ho: La tasa de crecimiento promedio de los locales franquiciados va a ser del 15.97%

Ha: La tasa de crecimiento va a ser menor que el estimado.

Usando la **fórmula 2.1** como se vio en el caso de Docucentro, reemplazamos los datos:

$$t = \frac{15.4 - 15.97}{5.77 / (5)^{1/2}}$$

$$t = -0.2208$$

A partir del t obtenido hacemos una comparación con el t crítico para determinar si – 0.2208 cae en el área de rechazo. Para esto utilizamos un error de 0.05 y grados de libertad (n-1; n es igual al número de locales franquiciados) igual a 4. Utilizando una prueba de dos colas para saber si la media que se tuvo como resultado es menor o mayor que la media estimada por el franquiciante pasamos a determinar el t crítico de la muestra el cual es 2.776. El t obtenido no cayó en el área de rechazo por lo tanto concluimos que los datos no presentan evidencia suficiente para afirmar que la tasa de crecimiento va a ser aproximadamente del 15.97%.

2.4.2.3 Análisis del entorno

ANALISIS FODA

FORTALEZAS

- Posicionamiento de mercado, por su experiencia en el mercado cuenta con un fuerte reconocimiento por parte del consumidor.
- Precios módicos, accesibles para cualquier segmento del mercado.
- Capacitación de personal, para la atención y desempeño del servicio.
- Calidad de producto, la fábrica donde se produce el yogurt y la masa del pan de yuca, debido a los volúmenes que se producen de este insumo ha llevado a mejorar el sabor y el gusto del yogurt y el pan de yuca. Mutua colaboración con los proveedores de panes y carnes y alto control de calidad.
- Reconocimientos de marca, ocupa el primer lugar en el top of mind.
- Horarios de atención

- Ubicación estratégica, a causa de estudios de mercado que dieron pauta para conocer el tipo de segmentación que tendría el local.
- Promociones Constantes, para mantener el interés del mercado en épocas de crisis.

OPORTUNIDADES

- Preferencia de las personas por comidas rápidas
- Aumento de los sitios turísticos en la ciudad, lo que incentiva la salida de consumidores potenciales.

DEBILIDADES

- Atención al cliente lenta, que se da en las horas pico.
- Incomodidad para consumir en el establecimiento, no existen lugares para sentarse y disfrutar de lo comprado.
- No tiene servicio a domicilio, a diferencia del Festival del Yogurt que si tiene, pero cuya competencia es limitada para un pequeño sector por el momento.

AMENAZAS

- Competencia, aparición de nuevos competidores que entren a competir por precios o servicios.
- Entorno macroeconómico, los precios pueden llegar a verse afectados por la inflación o el aumento de impuestos dictados por el gobierno. Situación de la banca puede influenciar en el inversionista.
- El traslado de las maquinarias desde Quito para los locales y a la fábrica puede verse afectada por factores ambientales como las lluvias, cierres de carreteras por deslaves, o falta de servicios de transporte; huelgas, etc.

En la actualidad Yogurt Persa ocupa un fuerte posicionamiento en la mente del consumidor cuando se quiere consumir un servicio de comida rápida, especialmente porque resulta más económico. Su segmentación también está dirigida a un sector específico como personas de clase media alta, media y media baja, a esto se debe la localización de sus establecimientos.

MODELO DE IMPLICACIÓN FCB

El consumo del yogurt tiene una implicación muy débil a la hora de la compra de una persona. La decisión que pueda tomar el consumidor puede depender del precio, como de la preferencia de la marca, de la disponibilidad, las promociones y qué tanta publicidad se haya hecho del producto para poder alcanzar un posicionamiento. Yogurt Persa a pesar de ubicarse en este cuadrante cuenta con un mercado ya establecido, como consecuencia del tiempo que lleva en el mercado y la experiencia del mismo ha logrado que aunque el servicio sea calificado de bueno la demanda por este producto no disminuya significativamente.

Implicación Fuerte	I. Modelo Intelectual	II. Modelo Emocional
Implicación Débil	III. Rutina	IV. Hedonismo YOGURT PERSA

Cuadro 2.10
Elaborado por: Autoras
Fuente: Secundarias

El situarse en el cuadrante de hedonismo, **cuadro 2.10**, se enfrenta a la preferencia por el yogurt en botella como lo es Toni o Chivería por citar unos ejemplos.

Para llamar la atención de sus clientes debe por ende hacer uso de la publicidad vistosa, como los actuales logotipos con que cuenta en la parte frontal de los negocios.

Modelo de Porter

Actualmente no se enfrenta a un competidor potencial, y es líder del mercado de la venta de yogurt en establecimientos. El poder de negociación con sus proveedores es alto porque cuenta con sus propios insumos tanto para la fabricación del yogurt, del pan de yuca, pan de hamburguesa, pan para hot – dog, la compra de las carnes es en bruto para ser procesada en la fábrica situada en Durán para mayor control de la calidad de sus productos. La compra del resto de los suministros del negocio como vasos, sorbetes, servilletas, fundas para las hamburguesas entre otros tienen un poder de negociación bajo por lo que van a depender del precio que se esté ofertando en el mercado.

El poder de negociación de los clientes es bajo ya que los precios o fija el franquiciante; el cliente solo el 10% de las veces no consume en este lugar por irse a otro debido al cambio de actitud de los mismos. Su competencia cuenta con precios 5% más o 5% menos de los precios ofertados en Yogurt Persa, refiriéndonos a Nutry Yogurt y Yogurt Arabe. Encontraría una amenaza en la preferencia de las personas por el yogurt envasado, los que se describe en el **cuadro 2.11**, pero también cuenta con la venta de los mismos en sus locales.

Los sustitutos no son de gran influencia porque también cuenta con la venta de colas en vaso y aguas embotelladas; la idea de este negocio es no solo ser reconocido por la venta de yogurt y pan de yuca sino de otras comidas rápidas como las hamburguesas, papas fritas, hot-dogs, pero no quiere hacerlo a gran escala porque se enfrentaría a mercados fuertemente establecidos como Burger King, Mc Donald’s o Kentucky Fried Chicken.

Competencia Potencial
Por el momento ninguno

Competencia del sector
- Ø - Nutry Yogurt
- Ø - Yogurt Arabe
- Ø - Chivería (en vaso)
- Ø - Fábricas de yogurt envasado (Toni, Chivería, Parmalat, Pura Crema, etc)
- Ø - Otros establecimientos de yogures

Proveed-ores
Alto por tener su propia fábrica de insumos

Clientes
Bajo, clientes no pueden bajar precios que ya son establecidos por el franquiciante

Sustitutos
- Ø - Cola
- Ø - Leche de diferente sabor
- Ø - Jugos o batidos

Cuadro 2.11
Elaborado por: Autoras
Fuente: Encuestas

2.4.2.4 Evaluación del desempeño en los locales

Determinación del Tamaño Muestral

Al igual que Docucentro, para poder contestar las incógnitas en cuánto al posicionamiento, a la demanda por la comida rápida que se presenta en Yogurt Persa, determinar su competencia, entre otros, se realizó primero una encuesta piloto para poder llenar los datos de la fórmula siguiente:

$$N = \frac{Z^2 * p * q}{e^2}$$

Como se dijo en el comienzo de este capítulo, la encuesta piloto para Yogurt Persa se la hizo a un total de 45 personas en 3 establecimientos diferentes. A partir de la probabilidad de que se consumiera yogurt en uno de los locales contra la probabilidad de no consumir.

p= 60

q= 40

N = $\frac{1,96*0,60*0,40}{5**2}$

N = 188,16

Como sabemos, la variable p es la probabilidad de que se consume yogurt y la variable q es la probabilidad de no consumir. El tamaño muestral, 188, lo dividimos de la siguiente manera: 63 encuestas en el Mall del Sol, 63 para el Malecón 2.000 y 62 para Riocentro Ceibos.

A partir de las encuestas realizadas podemos detallara el siguiente cuadro, por edad, del consumo en este local, los resultados van a estar dados en porcentajes:

Mercado Yogurt Persa

Clase	Si consumen	No consumen
9 - 17	17,1	28,0
18 - 25	34,3	32,0
26 - 33	17,1	12,0
34 - 42	17,1	12,0
43 - 50	5,7	8,0
51 - 59	2,9	4,0
más de 60	5,7	4,0
	100	100

Tabla 2.15
Elaborado por: Autoras
Fuente: Encuestas

El segmento de jóvenes de 18 a 25 años es el que más acude a un establecimiento para consumir yogurt seguido por las personas de 26 a 42 años de edad los cuales la mayor parte de las veces tenían familias de 2 a 5 miembros, y cuyo lugar de trabajo es en el centro.

En este estudio se encontró que el consumo por el yogurt es más común en las mujeres que en los hombres.

Consumo por Sexo

	Si %	**No %**
Hombres	37.5	45
Mujeres	62,5	55

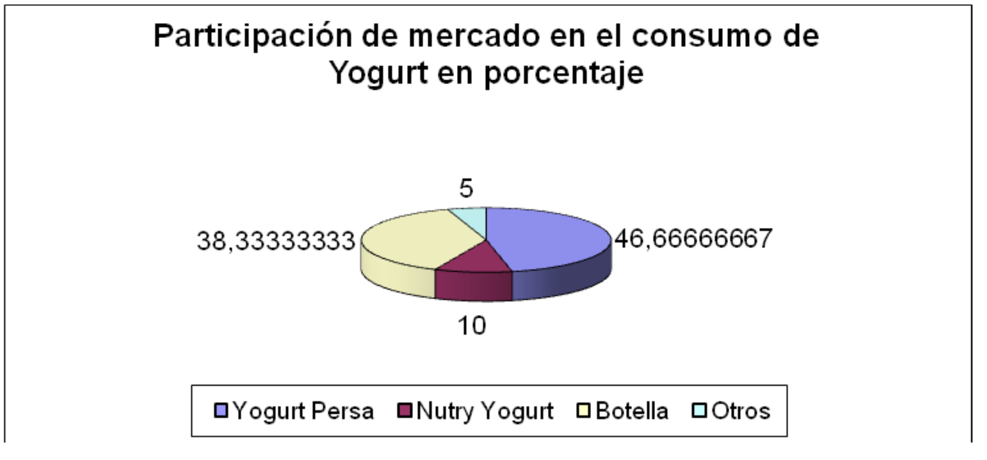
Tabla 2.16
Elaborado por: Autoras
Fuente: Encuestas

Una vez que se conoce un aproximado de las personas que consumen yogurt tanto por edad como por sexo, veremos que tanto reconocimiento tiene Yogurt Persa con respecto a su competencia que en este mercado es bastante amplia porque como se detalla más adelante, las personas tienen una mayor preferencia por el yogurt en botella como los de Toni y Chivería por citar unos ejemplos.

Consumo de Yogurt

	%
Yogurt Persa	46,67
Nutry Yogurt	10,00
Botella	38,33
Otros	5,00

Tabla 2.17
Elaborado por: Autoras
Fuente: Encuestas



Cuadro 2.12
Elaborado por: Autoras
Fuente: Encuestas

La ventaja de Yogurt Persa en comparación a su competencia es que primeramente, una persona puede encontrar con facilidad un local cerca de donde se encuentre porque el principal objetivo de esta empresa es cubrir sectores en donde hay mayor circulación de transeúntes.

MATRIZ IMPORTANCIA - RESULTADO

Para conocer los puntos importantes que tiene en cuenta un consumidor a la hora de realizar la compra en cualquier establecimiento de yogurt hemos realizado una matriz donde evaluamos los servicios ofrecidos con la calificación que se tiene de cada uno de ellos por parte de los consumidores.

Servicios Ofrecidos
En porcentajes

Gustación por el Yogurt	Gustación pan de yuca	Precios	Atención al público	Gustación por otros productos	Presen-tación del local	Ubicación del local
32.15	22.4	17.8	10.05	8.21	6.45	2.94

Tabla 2.18
Elaborado por: Autoras
Fuente: Encuestas

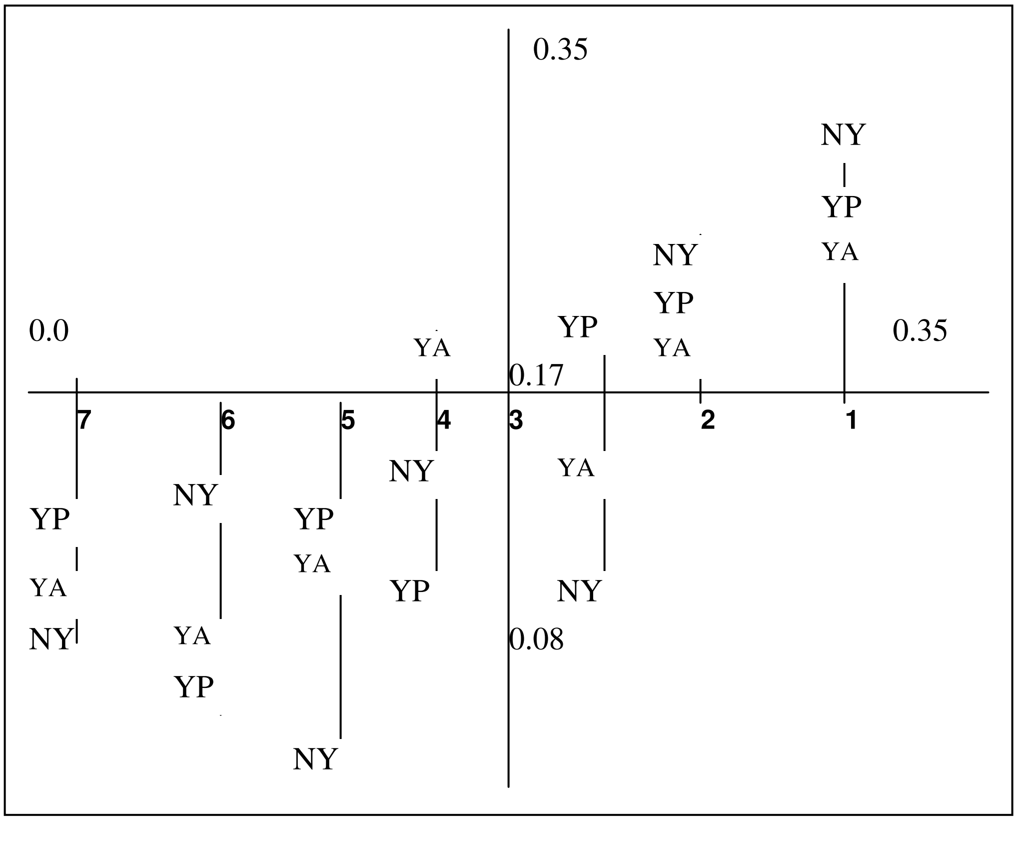
Calificación de los servicios ofrecidos

Servicios Ofrecidos	**Yogurt Persa %**	**Nutry Yogurt %**	**Yogurt Arabe %**
Ø Gustación por el yogurt	26.18	32.15	25.16
Ø Gustación por el pan de yuca	22.75	25.16	21.58
Ø Precios	17.63	8.32	13.45
Ø Atención al público	8.5	14.21	17.38
Ø Gustación por otros productos	9.51	0	8.35
Ø Presentación del local	4.37	12.83	5.47
Ø Ubicación del local	11.06	7.33	8.61

Tabla 2.19
Elaborado por: Autoras

Para poder formar el eje de las x que es donde se situarán los servicios de acuerdo al orden de preferencia vamos a tomar en cuenta la **tabla 2.18** que se detalla a continuación, y en la **tabla 2.19** vamos a detallar las calificaciones que obtuvieron cada uno de ellos por parte de las personas encuestadas, los cuales van a estar ubicados en el eje de las y.

Yogurt Persa es derrotado por Nutry Yogurt en cuanto a la gustación el yogurt al igual que ocurre con el pan de yuca, atención al público y presentación del local, pero tiene la ventaja de poseer mayor número de locales que sus competidores al igual que una pequeña ventaja en los precios y en la diversidad de los productos ofertados. Su aceptación en el mercado sigue siendo fuerte mientras Nutry Yogurt no sea una amenaza por la desventaja de locales con que cuenta en la actualidad que son solo dos.



YP = Yogurt Persa	**NY = Nutry Yogurt**
YA = Yogurt Arabe	

Cuadro 2.13: Matriz Importancia - Resultado
Elaborado por: Autoras
Fuente: Encuestas

Control del servicio ofrecido

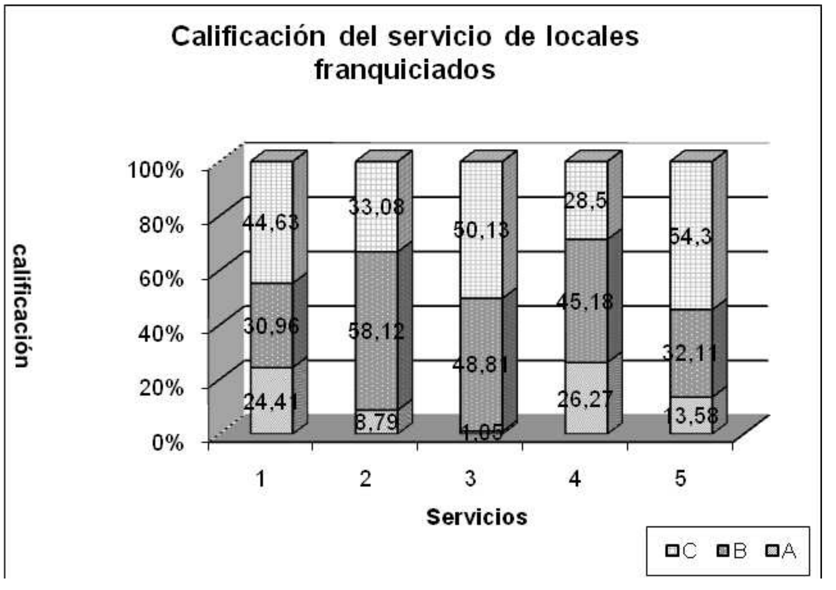
El servicio ofrecido al público es un factor importante en la marcha del negocio puesto que el mismo va a determinar la frecuencia con que un cliente vuelve al lugar. Por esto, parte de la encuesta estaba enfocada hacia los diferentes servicios que podía ofrecer tanto Yogurt Persa como su principal competidor que es Nutry Yogurt. En el **anexo C1** veremos los resultados arrojados en porcentajes con respecto a la evaluación de los encuestados hacia la marca estudiada y su competencia.

Para evaluar si los resultados obtenidos son satisfactorios nos guiamos de un estudio de mercado realizado anteriormente a los locales franquiciados en general el cual se detalla a continuación en el **cuadro 2.14.**

El eje de las abscisas está formado por los servicios que se tomaron en cuenta en el estudio de mercado en ese entonces y en el eje de las ordenadas la calificación acumulada de cada uno de ellos. Los servicios que se tomaron en cuenta son:

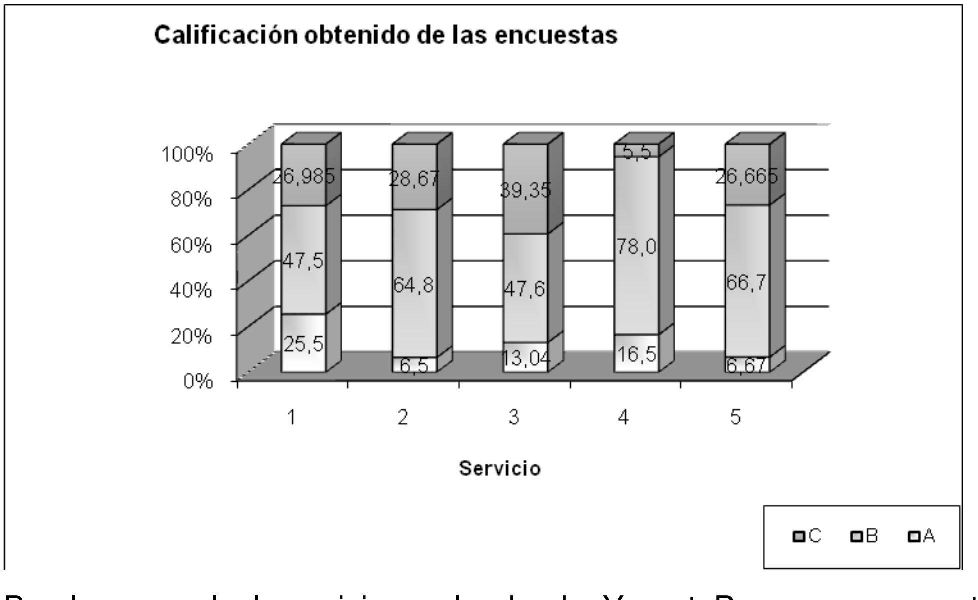
- Ø Atención al cliente, en cuanto a la rapidez de atención
- Ø Aptitud y actitud de los empleados
- Ø Estado de la comida, en cuanto a qué tan fresca se encontraba a la hora del consumo
- Ø Presentación del local: limpieza tanto del local como de los elementos para el consumo (vasos, fundas, sorbetes, etc)
- Ø Ubicación del local

Podemos ver que existen tres tipos de calificaciones las cuales son: A que indica que existe un problema en el servicio, B servicio ofrecido es satisfactorio y C que es una calificación distintiva del servicio.



Cuadro 2.14
Elaborado por: Autoras
Fuente: Franquiciados

Utilizaremos el cuadro 2.14 para compararlo con las respuestas obtenidas de nuestro estudio de mercado para determinar si el servicio ofrecido ha mejorado desde entonces. Para esto nos guiamos del **cuadro 2.15:**



Por lo general el servicio evaluado de Yogurt Persa se encuentra en satisfactorio, sin embargo la frecuencia de recurrencia a este local es alta ya que ofrece una diversidad de menús de comidas rápidas.

A continuación, en la **tabla 2.20**, veremos el consumo que tienen sus clientes al mes y qué edad es la que más consume en estos establecimientos como también el número de pedidos por cada tipo de comida vendida en estos locales.

Edad	9 – 25	26 – 42	43 +	Total
Consumo al mes	%	%	%	**%**
1 Vez	5.51	3.3	2.3	11,11
2 Veces	14.82	7.15	3.96	25,93
3 Veces	10.52	3.21	1.08	14,81
Más de 3 veces	23.18	20.35	4.62	48,15

Tabla 2.20
Elaborado por: autoras
Fuente: Encuestas

Pedido Promedio de un día de Compra %

	1 – 3	4 - 6	7 - 9	más de 9
Yogurt	30,6	4,2	1,4	1,4
Hamburguesa de carne	9,7	1,4	1,4	0,0
Papas Fritas	4,2	0,0	0,0	0,0
Otras bebidas	1,4	0,0	0,0	0,0
Pan de Yuca	8,3	20,8	0,0	5,6
Hamburguesa de pollo	2,8	0,0	1,4	0,0
Hot – Dog	4,2	0,0	0,0	0,0
Otros	1,4	0,0	0,0	0,0

Tabla 2.21
Elaborado por: Autoras
Fuente: Encuestas

Saber las veces que vuelven las personas al local nos ayuda a tener un aproximado de la fidelidad hacia la marca y el servicio en sí ofrecido en Yogurt Persa. Se puede concluir con la **tabla 2.21**, del consumo al mes, que la segmentación de Yogurt Persa está bien establecida y que va desde niños de 9 años hasta los adultos de 42 años de edad.

Después en el número promedio de pedidos, se puede apreciar que la mayor parte de los ingresos de este negocio viene dado por la venta de yogurt y de pan de yuca, seguido por la hamburguesa de carne.

El éxito de la venta en estos locales es porque su segmentación está bien definida y su localización es estratégica. A diferencia de su competencia que no cuentan ni con la cuarta parte de número de locales que Yogurt Persa. Vemos que el porcentaje de recurrencia más alto es de 48.15% y que representa una asistencia de más de tres veces al mes a estos locales.

En el último de los casos el local con menor frecuencia es el ubicado en la Alborada frente al Albocentro 3 que es un local pequeño que cuenta con 50 metros cuadrados de superficie.

Conclusión

Su longevidad en el mercado y la ventaja de ser uno de los primeros en vender yogurt y pan de yuca en establecimientos, llevó a posicionarse a Yogurt Persa como el primero en este tipo de servicio de comida rápida. Actualmente cuenta con un total de 15 locales en la ciudad de Guayaquil de los cuales 5 son franquiciados. El valor de su franquicia es una de las más altas en comparación a otras franquicias ecuatorianas por lo que representa su marca.

Yogurt Persa como marca se encuentra en una etapa de madurez, pero sus locales franquiciados que apenas llevan funcionando en el mercado aproximadamente entre 1 a 3 años se encuentran en etapa de crecimiento, registrando ganancias anuales sobre sus ventas netas del 10 al 15%. Por el momento es muy poca la competencia con la que se enfrenta, pero, cada cierto tiempo realiza promociones para mantener a sus clientes.

A pesar de que es reconocido en la ciudad de Guayaquil, Yogurt Persa, no ha logrado expandirse a nivel nacional. Para 1.999 recibió bastantes propuestas para la compra de sus franquicias pero debido a la situación económica de entonces y lo que está sucediendo en la actualidad ha interrumpido el proceso de venta de las franquicias.

Para saber si los franquiciados cumplían con las exigencias en el servicio propuestas por el franquiciante, se realizó una encuesta y obtuvimos que los servicios ofrecidos por estos locales se encontraban en satisfactorio, pero si tiene ciertas características que lo distingue de su competencia como es el tiempo de atención al cliente o el número de locales que dispone. De las personas encuestadas, los que se encontraban en el intervalo de 9 a 25 años de edad, eran los que más veces asistían a estos locales. Lo que más se consume en un Yogurt Persa es el yogurt y el pan de yuca seguido por la hamburguesa de carne, puesto que la venta de otras comidas rápidas es característica propia de estos locales.

Yogurt Persa ha logrado mantener su demanda a través de los años, en la actualidad va, aproximadamente, desde las 2.500 a 5.000 personas entre todos sus locales de la ciudad de Guayaquil.

2.4.3 Perfumanía Bibi's

El negocio de este establecimiento es la distribución de perfumes y esencias en el mercado ecuatoriano. Actualmente cuenta con 5 años de experiencia y puntos de atención que operan dentro de la ciudad de Guayaquil y son:

- Vélez 415 y Boyacá
- Ø García Aviles y 9 de Octubre
- Ø La Bahía

- Ø CC Plaza Mayor
- Ø Vélez y Chile

Empezó como una empresa tipo familiar pero en la actualidad quiere expandirse a través de la venta de franquicias.

Su producto es importado de casas de fama internacional como:

- Ø Essence (Británica)
- Ø Pharmans
- Ø Sievers (Suiza)
- Ø Maxell (Alemania)

La característica de este negocio frente a otras perfumerías es que, aparte de importar las esencias originales de las casas internacionales, envasan el producto ellos mismos con la diferencia que la botella no va a tener la presentación que tendría por ejemplo un perfume Calvin Klein con el logo de su casa comercial. En cambio la competencia puede contar con la posibilidad de comercializar alternativas de perfumes, es decir, una copia cercana de la fragancia.

Los tamaños de los frascos en donde son envasados los perfúmenes van desde 20Ml a 120Ml. Existe una variedad de colores para los frascos y se entregan con el nombre de la esencia que contienen. La ventaja del producto es que necesita poca cantidad por su larga perdurabilidad a diferencia de las imitaciones que se pierde su fragancia al poco tiempo. En todos los puntos de ventas se tiene el mismo tamaño standard del producto por lo que tiene que llevar la misma medida en cada envase y solo pueden ser esencias distribuidas por la empresa. Los franquiciados deben seguir estas modalidades por las exigencias del contrato mismo.

Los precios son accesibles a toda clase económica y social del cliente, quienes tendrían que pagar hasta 5 veces más por la misma esencia, por influencia de la marca, a diferencia de Bibi's que solo se paga por la esencia.

Para 1998 los precios (en sucres) de las esencias, los cuales dependían del volumen que venía en cada frasco eran:

20 ML	S/. 10.000,00
30 Ml	S/. 35.000,00
40 Ml	S/. 40.000,00
50 Ml	S/. 45.000,00
60 ML	S/. 50.000,00
100 Ml.	S/. 80.000,00
120Ml	S/. 100.000,00

Este precio era igual para todos los establecimientos, tanto para los franquiciados como para los locales propios.

Los puntos donde se encuentran actualmente los negocios han sido resultado de un estudio del tipo de mercado al que se quiere llegar para asegurar de esta forma el éxito. Los puntos de ventas actuales de Perfumanía Bibi's son:

- Vélez 512 y Boyacá, el cual está programada para atender a los clientes del sector bancario y al público del sector centro y sur.
- CC Plaza Mayor local 7, el cual está programado para atender a los clientes de clase media, media alta
- Centro comercial Unicentro y está programado para atender a todo tipo de clase social ya que a este sitio va desde un ejecutivo de alta clase hasta el estudiante del colegio

2.4.3.1 Presupuesto estimado de inversión del franquiciante para 1.998[6]

[6] Roberto Nogales en su tesis "Franquicia de Perfumanía Bibi's"

El monto presupuestado es un estimado el cual fue elaborado tomando como base los montos mínimos de compra.

El valor de la franquicia era de US$ 1.000,00 según cláusulas del contrato. La forma de pago era de contado, su durabilidad es indefinida mientras se mantiene la cláusula del mismo. A parte de los US$ 1.000,00 debía hacer una inversión estimada de US$ 35.000,00, lo que incluía la estructura física de un local de 50 metros cuadrados de superficie.

La regalía anual que se debía pagar en ese entonces era del 40% sobre facturación bruta a cargo del franquiciado La exclusividad del contrato dentro del territorio establecido para el franquiciado es actualmente determinado por el franquiciante.

El número de esencias que se podía vender para este año era de un mínimo de 50 esencias. El precio a pagarse por las esencias eran como mínimo US$ 90 y como máximo US$ 240. Su forma de pago era del 50% a la firma y 50% a la entrega. El tiempo de entrega se daba en 45 días a partir de la forma del contrato. El monto en accesorios era US$ 7.000,00

La rentabilidad del negocio para ese año estaba estimada entre el 30% al 35% de la utilidad neta. El tiempo de recuperación de inversión se estimaba en un plazo de 2 años.

Los respaldos y garantías, al igual que la asesoría se daba todo el tiempo a los empleados por cada local que eran como mínimo 4 personas. Mensualmente el franquiciado debe dar a conocer sus estados de cuenta

El franquiciante se encarga de la publicidad de apertura del local, para 1.998 comprendía un 20% sobre la cantidad de entrada del franquiciado. La publicidad institucional abarcaba un período de 5 años, el cual era del

15% sobre la regalía que pagaba el franquiciado que en ese entonces era del 40%.

En caso de incumplimiento del contrato se debía pagar una indemnización de US$ 2.000,00.

2.4.3.2 Análisis del entorno

Análisis FODA

Fortalezas

- Cuenta con el respaldo de las casas de perfumes con mayor reconocimiento en el sector de la cosmetología

Ø Posicionamiento del nombre en la mente del consumidor al comprar una esencia.

Oportunidades

- Ventaja de poder expandirse a nivel Nacional de lograr un buen posicionamiento.
- Baja variabilidad del precio con respecto a la situación económica del país.

Ø La inversión inicial es recuperable a mediano plazo por parte del franquiciado.

Debilidades

- Dependencia de proveedores para la adquisición de los frascos.
- Dependencia de los servicios de transporte para las mercaderías.

Ø Limitada presentación del producto.

Amenazas

- Factores externos que tengan que ver con la macroeconomía del país.
- Normas aduaneras.
- Deterioro de las vías de transportación dentro del país.

- Crecimiento de la competencia informal, como los vendedores de la Bahía.

Análisis de Porter

El poder de negociación de los proveedores es alto lo cual resulta desfavorable a la empresa por los posibles competidores. Las casas proveedoras de las esencias han notado un crecimiento de la demanda por lo que han ampliado sus puntos de distribución a nivel mundial teniendo así una oferta capaz de encarar las exigencias del mercado. la ventaja que se tiene es la exclusividad que tiene cada casa con la marca, motivo por el cual es solo uno el que distribuye un tipo determinado de fragancia habiendo otros que producen el mismo tipo de fragancia pero mejorando o igualando esta calidad. Por lo dicho anteriormente concluimos que Perfumanías Bibis tiene un alto grado de poder de negociación del proveedor para poder comercializar su producto y determinar algunos factores de preferencia.

Competencia Potencial
Por el momento ninguno

Competencia del sector

- Aromas y recuerdos
- Las fragancias
- Essensé
- Locales varios

ProveedoRes
Alto , casas comerciales de reconocimiento

Clientes
Alto, pago de contado, precios accesibles

Sustitutos

- Crema
- Talco
- Colonias
- Splash

Cuadro 2.12

Cuadro 2.16: Matriz de Porter
Elaborada por: Autoras
FUENTE: ENCUESTAS

El poder de negociación de los compradores es alto porque existen dos tipos de negociaciones posibles: como compradores directos y como franquiciado. como franquiciantes, deberán marcar estándares y políticas de compras en lo referente a la fidelidad con la casa productora de la esencia para poder mantener la calidad durante el ciclo de vida de la empresa y la de la franquicia. la ventaja que presenta es la de tener exclusividad como mayorista, aminorar costos de importación por volumen, entre otros.

La óptica del franquiciado es muy diferente ya que todas las desventajas del mayorista son absorbidas y filtradas para que el producto y el precio le llegue depurado. Así también con los distintos productos a hacer comprados por el franquiciado ya que estos serán únicamente los de mayor rotación. Los accesorios con mayor aceptación por el mercado y una rentabilidad aceptable como franquiciado.

2.4.3.3 Estudio de mercado

El mercado con el que cuenta esta empresa, determinado por el gerente de mercadeo de la misma, son las personas que tienen un nivel socio económico medio, medio alto y alto. La mayor parte de este mercado está constituido por clientela femenina cuyo porcentaje aproximado es del sesenta por ciento. La edad de mayor consumo es de 25 a 45 años.

Conclusión

El objetivo de su negocio es vender esencias de reconocimiento mundial a precios más bajos que otras perfumerías, ya que se paga por la esencia en sí y no por el empaque, es por esta razón que Perfumanía Bibi´s en sus cinco años de funcionamiento ha llegado a ser una empresa reconocida y aunque su franquicia salió a la venta en 1.998 aún no cuenta con locales franquiciados, sólo ha logrado distribuir sus productos a mayoristas, y ha ido creciendo poco a poco haciendo su negocio más completo ya que ahora ha abierto una nueva línea que es la de frascos para sus esencias, haciendo más atractivo su producto. Por ende las ventajas que obtiene Perfumanía Bibi's son: la calidad, un costo competitivo debido a la compra en volumen y la exclusividad del producto.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En conclusión, la franquicia es una técnica de desarrollo que permite a una empresa, la franquiciante, dar por medio de este contrato un conjunto de derechos que van desde la propiedad industrial o intelectual relativos a marcas, nombres comerciales, enseñas comerciales, modelos de utilidad, diseños, derechos de autor, Know How a una tercera persona, sea natural o jurídica, con el objeto de obtener rendimientos económicos de la reventa de productos o la prestación de servicios a usuarios finales. Para las empresas que operan en países extranjeros ha sido de ayuda para su crecimiento en el mercado no solo a nivel nacional sino que internacional.

Es importante que empresas ecuatorianas estén comenzando a utilizar con mayor fuerza esta técnica como parte de su crecimiento, principalmente a nivel nacional ya que han llegado a ser fuentes generadoras de empleos e incentiva la compra de los productos nacionales.

Las franquicias nacionales están bien posicionadas en el mercado ecuatoriano, por lo general atacan nichos que las franquicias extranjeras no cubren, por ejemplo, de las franquicias estudiadas en esta tesis Docucentro y Yogurt Persa no enfrenta mayor competencia en su mercado, aunque esto sea una ventaja, no están preparados para competir globalmente por varias razones como ejemplo, no cuentan con un presupuesto necesario para la investigación y desarrollo de nuevos mercados, no son productos únicos y diferenciados encontrarían mucha competencia, no existe el interés del inversionista extranjero porque no son marcas competitivas y reconocidas.
Los franquiciados actuales han mostrado su capacidad en el manejo de las franquicias tal es el caso de Burger King que lleva funcionando más de 10 años en el Ecuador o Pizza Hut. De los casos estudiados, los locales franquiciados, llevan alrededor de 3 años en el mercado manteniendo un crecimiento constante de sus ventas que es del 10 al 15% para Yogurt Persa y Perfumanía Bibi's y del 25 al 30% para Docucentro.

A largo plazo, cuando el empresario esté en capacidad de ofertar productos que sean competitivos en el mercado global, podrá hacer uso de las herramientas que ofrece el mercado para su expansión a otros países no solo a través de las franquicias sino de: licencias, joint ventures o asociaciones por citar unos ejemplos. En el Ecuador, ya se está dando el uso de estas herramientas todo depende de la calidad con que cuenten los pocos servicios que ofrece el mercado ecuatoriano y el manejo que se tenga de las franquicias en venta.

Recomendaciones
El motivo por el cual se desarrolló este trabajo de investigación es para dar a conocer los caminos que ofrece el franquiciar y las oportunidades que pueden encontrarse dentro del sistema de franquicia. Pero no todo es una ventaja ya que el éxito del mismo debe estar acompañado del control

necesario para su funcionamiento. Con esto en mente se hacen las siguientes recomendaciones:

- Ø En los Estados Unidos, las Cámaras de Comercio de cada estado son las encargadas de ofrecer datos acerca de las franquicias que se están ofertando en el mercado acompañado de información como índice de crecimiento, número de locales franquiciados, ventaja competitiva entre otros tipos de información. En Ecuador no es muy difundido este tipo de información, para conocer las franquicias que se están ofertando en el mercado se puede recurrir a la Asociación Ecuatoriana de Franquicias o a la Corpei, la cual realizó hace poco el encuentro entre empresarios llamado: Ecuador Negocios Oportunidades y Franquicias (ENOF).
- Ø Es importante contar con los asesores necesarios al momento de crear el contrato de franquicia para que no hayan desacuerdos que más adelante obstaculicen las relaciones entre el franquiciante y el franquiciado.

Se debería realizar más seminarios en el Ecuador que informen al empresario ecuatoriano sobre las distintas maneras que hay en la actualidad para hacer crecer el negocio de uno, no solo por el bienestar del mismo, sino que además como una manera de promover la economía del país a través de la generación de empleos e inversión nacional.

BIBLIOGRAFÍA

- Bradach, Jeffrey. Franchise Organizations. Estados Unidos, 1998. Library of Congress Cataloging-in-Publication Data.
- Cáceres, César Augusto. El contrato de Franquicia. Lima, junio de 1997. Cultural Cuzco S.A.
- Czinkota, Michael. Marketing Internacional. 1996. McGraw Hill, 7ma edición.
- Gonzáles, Enrique. La experiencia de las franquicias. 1993. 1ª edición.
- Keup, Erwin. Franchise Bible, How to buy a Franchise or Franchise your own business. Estados Unidos, 2000. The Oasis Press. Fourth Edition.
- Kohns Stone, Meyes Harris. Ventas al por menor. 1992.
- Kotler, Phillips. Dirección de la Mercadotecnia. 1995. 7ma edición.
- Lambin, Jean Jacques. Estrategias de Marketing. 1995. 3ª edición.
- Longenecker, Justin. Small Business Management. Canada, 1998. International Thomson Publishing.
- Mendenhall, William. Estadísticas para Administradores. México, 1990. Iberoamérica S.A. Segunda edición.
- Schnaars, Steven. Estrategias de Marketing. España, 1994. Díaz de Santos, S.A.

- Sherman, Andrew. Franchising & Licensing, two ways to build your business. Estados Unidos, 1999. Library of Congress Cataloging-in-Publication Data.

- CÁMARA DE COMERCIO DE GUAYAQUIL. Seminario de Contratos. Gabriela Panchana.
- Diario Económico. Franquicias cambian insumos. Martes 30 de marzo de 1999.
- Diario Líderes. Las franquicias ya aprenden a crecer en el Ecuador. 11 de Diciembre del 2000.
- Diario Universidad Católica. Docucentro Universidad Católica.
- DIARIO EL COMERCIO. Varias Fechas. 2000 – 2001.
- www.solofranquicias.com
- www.franchize.co.za
- www.monografías.com/trabajos/franquicias
- http://www.aefran.homestead.com/ (Asociación Ecuatoriana de Franquicias)
- http://ar.invertia.com/noticias/relacionadas.asp?idtel=CC036ECUADOR